

Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

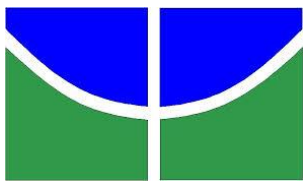
Curso: Comunicação Organizacional

Professor Orientador: Delcia Vidal

# **O impacto da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor: o caso da disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional (ICO)**

Karoline Marques Pires

Brasília – DF, novembro, 2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso: Comunicação Organizacional

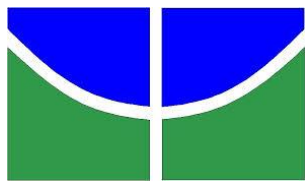
Professor Orientador: Delcia Vidal

# **O impacto da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor: o caso da disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional (ICO)**

Karoline Marques Pires

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social.

Brasília – DF, novembro, 2014



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Trabalho de Conclusão de Curso

### **Banca examinadora**

Prof. Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal

Orientadora

Universidade de Brasília

---

Prof. Dra. Elen Cristina Geraldes

Universidade de Brasília

---

Prof. Dra. Janara Sousa

Universidade de Brasília

---

Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima

Universidade de Brasília

## **Dedicatória**

Dedico a presente monografia a todas as organizações sem fins lucrativos que trabalham para que tenhamos uma sociedade mais humana, solidária e justa e que doam tempo, esforço e dinheiro para garantir que os direitos e garantias fundamentais de todo ser humano sejam respeitados. Também dedico este trabalho a todas as pessoas que, cotidianamente e com pequenos gestos, fazem desse mundo um lugar melhor para se viver, mesmo com todas as dificuldades que enfrentam.

## **Agradecimentos**

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar meus caminhos e minhas escolhas e por abençoar a mim e a todos que me rodeiam. Agradeço à minha mãe por me fazer acreditar na minha capacidade e nos meus sonhos e por ter me acompanhado durante a produção deste trabalho. À minha família, que sempre apoia as minhas decisões. Aos meus amigos e ao meu namorado, que sempre estão ao meu lado, mesmo nos momentos difíceis. Às organizações sem fins lucrativos entrevistadas neste projeto, que fizeram com que ele fosse possível e disponibilizaram tempo e atenção para me atender. Às professoras Elen Geraldês e Janara Sousa, que fizeram com que eu me apaixonasse pela disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional. À minha orientadora, professora Delcia Vidal, que me conduziu na produção desta monografia e reservou total atenção às minhas dúvidas, angústias e anseios. Agradeço também à Associação do Idoso Candango, com a qual trabalhei na disciplina ICO e por meio da qual obtive experiências enriquecedoras. Por último, agradeço a todos os professores e profissionais da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, que contribuíram grandiosamente para minha formação.

### **Lista de abreviaturas**

Abreviatura 01 - ICO .....	14
Abreviatura 02 - AMS .....	44
Abreviatura 03 - AIC .....	44
Abreviatura 04 - MPV .....	45
Abreviatura 05 - ABRACI.....	45

## Lista de ilustrações

Figura 01 - Estimativa de voluntários e profissionais remunerados nas organizações entrevistadas .....	49
Figura 02 – Destinação de recursos para a área de comunicação.....	52
Figura 03 – Página do <i>Facebook</i> do Centro Comunitário Tia Angelina .....	57
Figura 04 – Página do <i>Facebook</i> da ABRACI .....	58
Figura 05 – Página do <i>Facebook</i> da AMS .....	59
Figura 06 – Perfil do <i>Facebook</i> da Cia. Lábios da Lua.....	60
Figura 07 – Avaliação e mensuração dos resultados das ações de comunicação.....	60
Figura 08 – Contribuição dos projetos desenvolvidos na disciplina ICO .....	61

### **Lista de quadros**

Quadro 01 – Características da equipe responsável pela comunicação de cada organização ..	53
Quadro 02 – Principais instrumentos de comunicação com os públicos de cada organização	54
Quadro 03 – Participação das organizações entrevistadas na mídia .....	54
Quadro 04 – Atualização das mídias sociais das organizações entrevistadas .....	56



## Sumário

<b>1. Introdução .....</b>	<b>14</b>
1.1. Contextualização .....	14
1.2. Tema.....	16
1.3. Delimitação do tema.....	16
1.4. Problema de pesquisa .....	16
1.5. Justificativa.....	17
1.6. Objetivos .....	17
1.6.1. Geral.....	17
1.6.2. Específico.....	17
1.7. Hipóteses .....	18
1.8. Estrutura da monografia .....	18
<b>2. Referencial teórico.....</b>	<b>19</b>
2.1. Terceiro Setor e sociedade .....	19
2.2. Voluntariado.....	23
2.3. Comunicação no Terceiro Setor .....	25
2.4. A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional .....	30
2.4.1. Diagnóstico .....	32
2.4.2. Identidade visual .....	32
2.4.3. Impressos .....	34
2.4.4. Vídeo institucional .....	35
2.4.5. Realização de eventos .....	36
2.4.6. Grande mídia e assessoria de imprensa .....	36
2.4.7. Programa de rádio .....	38
2.4.8. Mídias sociais.....	40
2.5. Avaliação e mensuração em comunicação no Terceiro Setor .....	41
<b>3. Metodologia.....</b>	<b>44</b>
<b>4. Resultados .....</b>	<b>46</b>
4.1. Informações sobre as organizações entrevistadas .....	46
4.1.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II .....	46
4.1.2. Associação Amigos das Histórias .....	46
4.1.3. Cia. Lábios da Lua .....	46
4.1.4. Associação do Idoso Candango .....	47

4.1.5. Movimento Planeta Verde .....	47
4.1.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção.....	47
4.1.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras .....	48
4.1.8. Centro Comunitário Tia Angelina .....	48
4.2. Voluntariado.....	49
4.2.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II .....	49
4.2.2. Associação Amigos das Histórias .....	49
4.2.3. Cia. Lábios da Lua .....	49
4.2.4. Associação do Idoso Candango .....	50
4.2.5. Movimento Planeta Verde .....	50
4.2.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção.....	50
4.2.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras .....	50
4.2.8. Centro Comunitário Tia Angelina .....	51
4.3. Comunicação das organizações.....	51
4.3.1. Importância da Comunicação no Terceiro Setor .....	51
4.3.2. Destinação de recursos para a área de comunicação .....	52
4.3.3. Área de comunicação das organizações entrevistadas.....	53
4.3.4. Mídias sociais.....	56
4.3.5. Avaliação e mensuração dos resultados das ações de comunicação.....	60
4.4. Contribuição dos projetos da disciplina ICO .....	61
4.4.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II .....	61
4.4.2. Associação Amigos das Histórias .....	62
4.4.3. Cia. Lábios da Lua .....	62
4.4.4. Associação do Idoso Candango .....	62
4.4.5. Movimento Planeta Verde .....	62
4.4.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção.....	63
4.4.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras .....	63
4.4.8. Centro Comunitário Tia Angelina .....	63
4.5. Principais falhas da disciplina e sugestões apontadas pelos entrevistados .....	63
4.6. Principais dificuldades das organizações .....	64
4.6.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II .....	64
4.6.2. Associação Amigos das Histórias .....	64
4.6.3. Cia. Lábios da Lua .....	65
4.6.4. Associação do Idoso Candango .....	65

4.6.5. Movimento Planeta Verde .....	66
4.6.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção.....	66
4.6.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras .....	66
4.6.8. Centro Comunitário Tia Angelina .....	67
4.7. Perfil ideal do profissional de comunicação do Terceiro Setor.....	67
<b>5. Análise dos resultados e recomendações .....</b>	<b>69</b>
<b>6. Considerações finais .....</b>	<b>75</b>
<b>7. Referências .....</b>	<b>77</b>
<b>8. Apêndices.....</b>	<b>82</b>

## Resumo

A comunicação, ao adentrar o contexto do Terceiro Setor, permite transformações em todas as suas áreas e contribui para o alcance de seus objetivos, consequentemente, atua na formação de um espaço público mais justo e cidadão. A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional, ao instrumentalizar as organizações sem fins lucrativos atendidas por ela, promove a abertura de novas possibilidades e caminhos para sua atuação. Este projeto estuda o impacto que a matéria em questão possui nessas entidades. Para isso, foram pesquisados conceitos como Terceiro Setor e sociedade, voluntariado, comunicação no Terceiro Setor e avaliação e mensuração em comunicação em organizações sem fins lucrativos. Com base nesses temas, realizaram-se entrevistas em profundidade com oito organizações sem fins lucrativos que entraram em contato com a disciplina. De acordo com os resultados, constatou-se que os produtos que mais contribuíram para as entidades entrevistadas foram o desenvolvimento de uma identidade visual e a estruturação da presença destas organizações na rede social *Facebook*. Além disso, percebe-se que as entidades foram impactadas pela matéria em diferentes níveis e de acordo com o contexto de cada uma. Entretanto, para que o projeto possua uma influência maior, é necessário que haja continuidade.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; Instrumentos da Comunicação Organizacional; Terceiro Setor; Voluntariado.

**Abstract**

Communication, as it enters the context of the Third Sector, allows transformations in all its areas and contributes to the completion of its objectives. Therefore, it works in favor of the development of a fairer and more civilized public environment. The subject Organizational Communication Instruments, when instrumentalizing nonprofit organizations provided by it, favors the opening of new possibilities and ways for its action domain. This project examines the impact that the subject in question promotes in these entities. To do so, researches on concepts such as Third Sector and society, volunteering, communication in Third Sector and evaluation and measurement in communication in nonprofit organizations were performed. Based on these topics, interviews were conducted with eight nonprofit organizations which relate to the research area. According to the results, it was attested that the products that most contributed to the benefit of interviewed entities were the developing of a visual identity and the consolidation of these organizations on the Facebook social network. It was also noticeable that the entities were affected by the subject in different levels, each one according to a particular context. However, in order to have a greater influence, continuity is of paramount importance.

**Keywords:** Organizational Communication; Instruments of Organizational Communication; Third Sector; Volunteering.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A Universidade de Brasília, ao criar o curso de Comunicação Organizacional, instituiu também uma nova forma de perceber a comunicação no âmbito da graduação. No primeiro semestre de 2010 abria-se um novo leque de possibilidades de trabalho para uma demanda que sempre existiu, porém não era tratada com tamanha relevância: pensar estrategicamente a comunicação nas organizações. Focada no planejamento estratégico, a habilitação em questão proporciona a seus estudantes novas formas de pensar a relação dentro das organizações e delas com a sociedade. Como destaca Kunsch (2003, p. 150), “a Comunicação Organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”.

Especialmente formulada para discutir as relações que se dão no meio social, há, no fluxo do curso, uma disciplina chamada Instrumentos da Comunicação Organizacional (ICO). Nela, a teoria e a prática se unem com o objetivo de desafiar os estudantes a pensar novas formas de se fazer a Comunicação Organizacional, levando em consideração as especificidades do público-alvo da disciplina: o Terceiro Setor. De acordo com Ribas (2004):

O conceito de Terceiro Setor renova a significação da esfera pública, através de iniciativas privadas que, à diferença do setor privado empresarial, não são guiadas pelo lucro, ou de iniciativas com fins públicos que não são conduzidas pelo setor estatal, mas por cidadãos e organizações da sociedade civil (RIBAS, 2004, p.1).

Fischer (2002) ainda o descreve como:

A denominação adotada para o espaço composto por organizações privadas, sem fins lucrativos, cuja atuação é dirigida a finalidades coletivas ou públicas. Sua presença no cenário brasileiro é ampla e diversificada, constituída por organizações não governamentais, fundações de direito privado, entidades de assistência social e de benemerência, entidades religiosas, associações culturais, educacionais, as quais desempenham papéis que não diferem significativamente do padrão conhecido de atuação de organizações análogas em países desenvolvidos (FISCHER, 2002, p. 45).

O Terceiro Setor, que em sua origem estava vinculado a práticas assistencialistas, busca romper com a tradição e ressurge como uma nova forma de mudar a sociedade, trabalhando diretamente com ela e capacitando-a para que ela consiga atender suas próprias demandas. De acordo com Fernandes (1994):

Os movimentos, associações e ONGs afirmaram a sua vocação rompendo explicitamente com o assistencialismo. Mesmo quando originárias desta tradição, que foi o caso para muitas organizações de igreja, a intenção e a retórica visavam deixá-la de lado e para trás. A insistência na ruptura levou

mesmo a que se atribuisse às práticas assistenciais um valor negativo. Assistencialismo virou um termo de acusação (FERNANDES, 1994, p. 128).

O Terceiro Setor vem para dar voz e vez aos excluídos das esferas pública e privada. É interessante ressaltar que no próprio cerne da comunidade que se sente excluída, surgem agentes de mudança dispostos a modificar aquela situação vivenciada. É um setor que, diferentemente do Estado (Primeiro Setor) e do mercado (Segundo Setor), desenvolve-se nas bases da sociedade objetivando modificar a sua própria situação e, por isso, possui tamanho engajamento. Fernandes (1994) destaca:

Incorporando as instâncias informais, o Terceiro Setor torna-se ainda mais complexo e heterogêneo do que se costuma reconhecer. Com efeito, são incontáveis e os mais diversos os prestadores de serviço que compõem a sociabilidade cotidiana. Em cada família, em cada vizinhança, existem personagens destacados, na maioria femininos, cuja vocação se expande para além do círculo privado dos seus interesses. Reconhecer esse fato é conceitualmente importante. Amplia o entendimento do que seja e de como se compõe a coisa pública; e modifica o horizonte da pergunta sobre as interações efetivas e possíveis que dão vida ao Terceiro Setor (FERNANDES, 1994, p.128).

Para que o processo de capacitação seja possível, por parte desse setor não governamental e não empresarial, é necessário que ele possua algumas ferramentas importantes, como voluntários capacitados, imagem positiva, verba, e, de formal geral, planejamento. Muitas organizações sem fins lucrativos que fazem parte desse setor passam por dificuldades por não possuírem tais ferramentas. Em relação às entidades assistidas por ICO, muitas delas surgiram por meio do imprevisto e carecem de meios para desenvolver seus projetos.

Posto o desafio, os estudantes trabalham durante todo o semestre com as organizações do Terceiro Setor escolhidas, focando no desenvolvimento de produtos de comunicação que as ajudem no alcance de seus objetivos e em sanar suas principais dificuldades. Como destaca Rosa (2013):

Uma disciplina de Terceiro Setor inserida em uma grade de um curso de Comunicação tende, a princípio, a ser vista como mais uma disciplina de cunho teórico e o é, de fato, mas tem potencial transformador da realidade se, por meio de projetos, for possível motivar os alunos a mudar a sua forma de ver e pensar as atividades não governamentais, muitas vezes envolvidas em escândalos que acabam mascarando ações de entidades realmente engajadas e idôneas (ROSA, et al, 2013, p. 10).

Além disso, ao final da disciplina, realiza-se uma cerimônia de premiação para os trabalhos que obtiveram um melhor desenvolvimento. A premiação em questão é um evento marcante para a disciplina, visto que há um encontro entre as organizações assistidas e um

entendimento por parte da turma em relação ao que foi desenvolvido por cada grupo. Como ressaltam Gerales e Sousa (2014):

O momento da entrega do prêmio, no final do semestre, é marcado por mais uma iniciativa de integração. Professores, discentes e representantes das organizações se reúnem em um único espaço, o da universidade, para ver as apresentações dos instrumentos, discuti-los, pontuar sobre sua eficácia e efetividade e apontar o grupo que melhor soube pensar, do ponto de vista teórico, político, estratégico e prático, um conjunto de instrumentos para sua instituição. A ideia do Prêmio ICO é fortalecer a parceria entre os alunos, a universidade e as organizações, mas, sobretudo, formalizar e destacar a importância do espaço do diálogo com a sociedade (GERALDES; SOUSA in GUAZINA (Org.), 2014, p.38).

A disciplina ICO é uma contribuição para a sociedade, no sentido do engajamento social dos discentes e do trabalho realizado, pelo qual seria impossível que as organizações assistidas pagassem, levando em consideração o baixo orçamento que apresentam. É também uma contribuição para o próprio estudante, que tem a oportunidade de enxergar com um olhar crítico a situação do Terceiro Setor e agir como cidadão e não apenas como mero aluno cumprindo uma obrigação. E, de forma geral, é uma contribuição para o curso, que amplia sua visão sobre a inserção do Comunicador Organizacional na sociedade como agente de mudanças. É necessário, porém, entender como a Comunicação Organizacional impacta essas organizações após o término do semestre em que são assistidas.

## **1.2. Tema**

O impacto da Comunicação Organizacional no Terceiro Setor.

## **1.3. Delimitação do tema**

A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional representa um verdadeiro laboratório para o curso e, por meio dela, é possível entender um pouco mais a respeito da influência da comunicação no Terceiro Setor, especialmente em entidades que passam por dificuldades. Dessa forma, a delimitação do tema centra-se no caso da matéria em questão e nas organizações assistidas pela disciplina durante o período do segundo semestre de 2011 até o segundo semestre de 2013.

## **1.4. Problema de pesquisa**

Quais são os impactos da disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional nas entidades por ela assistidas?



### **1.5. Justificativa**

Desde que o curso de Comunicação Organizacional foi criado, várias organizações sem fins lucrativos do Distrito Federal já tiveram a oportunidade de serem assistidas pelos estudantes da disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional. A ideia da disciplina, no período estudado, era selecionar aquelas entidades que possuíam a área de comunicação debilitada e, a partir da criação de alguns instrumentos de comunicação, ajudá-las a alcançarem seus objetivos. Vários trabalhos foram realizados nesses cinco semestres analisados e, na maior parte deles, as entidades assistidas sentiram-se, aparentemente, satisfeitas em um primeiro momento. Por se tratar de uma disciplina, o vínculo entre os estudantes e a Organização Não Governamental é rompido assim que o semestre acaba, na maioria dos casos. Dessa forma, o trabalho realizado durante todo o semestre fica à mercê da disposição e da qualificação da organização em dar continuidade a ele, de forma que os resultados a longo prazo possam ser alcançados. Como não é possível para a disciplina fazer esse monitoramento junto às entidades, resta a dúvida: os trabalhos realizados na disciplina ICO contribuem atualmente a essas entidades? Foi no intuito de desvendar como a intervenção da disciplina está mudando a história dessas organizações que se realizou esta pesquisa.

ICO é um importante laboratório na formação dos alunos de Comunicação Organizacional e onde podem, pela primeira vez ao longo do curso, colocar em prática o que aprendem. Dessa forma, saber se o que aprendem está, de alguma forma, contribuindo positivamente para o alcance de objetivos dessas organizações é uma grande conquista para suas vidas profissionais e para o curso, de forma geral. Além disso, a pesquisa é um importante passo para entender os rumos que a disciplina vem tomando e, assim, ajudar em seu desenvolvimento. De acordo com o IBGE (2010) existem 4371 fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Distrito Federal. ICO tem um longo caminho pela frente.

### **1.6. Objetivos**

#### **1.6.1. Geral:**

Analisar se os trabalhos desenvolvidos na disciplina ICO impactam as organizações sem fins lucrativos por ela assistidas e como eles influenciam essas entidades.

#### **1.6.2. Específico:**

Verificar quais instrumentos desenvolvidos mais contribuíram no alcance dos objetivos das entidades e na solução de seus problemas.

### **1.7. Hipóteses**

Os projetos desenvolvidos na disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional impactaram as organizações sem fins lucrativos assistidas em um primeiro momento, quando do seu acompanhamento ao longo do semestre, porém, por falta de profissionais especializados na área de comunicação dessas organizações, os projetos não tiveram continuidade e nem puderam ser avaliados e mensurados a longo prazo.

### **1.8. Estrutura da monografia**

No capítulo 01, como exposto acima, são apresentados o tema e o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e as hipóteses. No capítulo 02 podem ser encontrados os principais conceitos relacionados ao tema desta monografia, entre eles, Terceiro Setor e sociedade, voluntariado, comunicação no Terceiro Setor, considerações acerca da própria disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional e avaliação e mensuração em comunicação no Terceiro Setor. A metodologia está descrita no capítulo 03, tanto no que se refere ao levantamento bibliográfico, como ao método de pesquisa empírica. Em seguida, no capítulo 04, são apontados os resultados das entrevistas realizadas com oito organizações atendidas pela disciplina ICO. A análise dos resultados e as recomendações são contempladas no capítulo 05. As considerações finais são realizadas no capítulo posterior e as referências utilizadas nesse projeto estão descritas no capítulo 07. Por fim, o roteiro utilizado nas entrevistas encontra-se no capítulo 08.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Terceiro Setor e sociedade

Em pleno século XXI é difícil pensar, levando-se em consideração o potencial que a mobilização possui nos dias de hoje, que em um passado muito próximo a voz da sociedade era quase inaudível pela ausência de uma disposição organizativa que fosse capaz de aparelhá-la para ter fala e que essa fala fizesse sentido. É difícil pensar que o Terceiro Setor<sup>1</sup> não tinha a importância que ele tem na atualidade. Reorganizado, mais estruturado e com proporções gigantescas, ele está, mais do que nunca, inserido na esfera pública do Brasil e pronto para capacitar mais pessoas para o exercício da cidadania com vistas a desenvolver o país, não de cima para baixo, mas de baixo para cima. Ribas (2004) destaca:

Do ponto de vista organizacional, o Terceiro Setor brasileiro envolve um grande número de entidades sociais e filantrópicas (que começam a se constituir desde o período colonial com traços predominantemente assistencialistas) e organizações não-governamentais (que começam a emergir a partir da década de 60, focalizando preferencialmente a defesa de direitos de populações oprimidas ou excluídas), às quais vem-se agregando um número crescente de fundações e institutos sem fins lucrativos, criados na última década por empresas privadas. Constituído por essas novas organizações e pela modernização da forma de agir das antigas entidades sociais, o Terceiro Setor poderá impulsionar o desenvolvimento social na medida em que puder oferecer alternativas às formas tradicionais de exercício do poder na condução das políticas públicas e promover a participação efetiva da cidadania na condução dos assuntos de interesse coletivo (RIBAS, 2004, p.2).

Participar do Terceiro Setor, portanto, não significa apenas visar ao combate de problemas especificamente materiais, como fome e moradia, mas conscientizar os indivíduos inseridos nesse processo de que não basta modificar a situação social em que vivem por meio de caridade e ações paliativas, ou, como propriamente se diz, com assistencialismo. Essas práticas, se interrompidas, levarão as pessoas dependentes ao estado inicial em que foram encontradas. Bordenave (1983) acrescenta:

De modesta aspiração a um maior acesso aos bens da sociedade, a participação fixa-se o ambicioso objetivo final da “autogestão”, isto é, uma relativa autonomia dos grupos populares organizados em relação aos poderes do Estado e das classes dominantes. Autonomia que não implica uma caminhada para a anarquia, mas, muito pelo contrário, implica o aumento do grau de consciência política dos cidadãos, o reforço do controle popular sobre a autoridade e o fortalecimento do grau de legitimidade do poder público quando este responde às necessidades reais da população (BORDENAVE, 1983, p.20).

---

<sup>1</sup> Nesta pesquisa não se tem como objetivo principal diferenciar as diversas organizações que compõem o Terceiro Setor, mas ressaltar a importância que todas elas em conjunto possuem no contexto atual. Dessa forma, os conceitos referentes a cada uma delas serão tratados indistintamente.

É necessário capacitar, ajudar as pessoas em sua formação social, para que, por meio de uma rede de compartilhamento, essa atitude possa ser repassada e mais indivíduos possam ser inseridos no debate político e no exercício da cidadania. É necessário, antes de tudo, mobilizar. Como explica Henriques (2004):

Mobilizar, portanto, é convocar estas vontades de pessoas que vivem no meio social (e optaram por um sistema político democrático) para que as coisas funcionem bem e para todos; é mostrar o problema, compartilhá-lo, distribuí-lo, para que assim as pessoas se sintam corresponsáveis por ele e passem a agir na tentativa de solucioná-lo. Isto não implica a retirada da função do Estado de garantir a integração, a regulação e o bom funcionamento da sociedade. Mas implica que a própria sociedade gere meios de solucionar os problemas com os quais o Estado por si só não seja capaz de lidar (HENRIQUES, 2004, p. 3).

A corresponsabilidade é condição primeira para que o Terceiro Setor efetivamente funcione. Diante do crescente individualismo que permeia a sociedade, em razão especialmente do capitalismo pós-industrial, do tipo globalizado, e da competitividade das forças atuantes, o primeiro e mais importante passo é ser solidário e entender a necessidade de condições justas de participação cidadã, para que o desenvolvimento social, político e ambiental aconteça. Entretanto, o cenário ideal inexiste atualmente. Peruzzo (2007) ressalta:

Por outro lado, há que se dizer que embora os movimentos sociais, ONGs e outras instituições sem fins lucrativos desenvolvam uma práxis com vistas à libertação da opressão e construção da cidadania, no conjunto do Terceiro Setor ainda persistem as táticas de ação que reproduzem relações de assistência e de dependência (PERUZZO, 2007, p. 7).

É importante destacar que, embora essas relações de assistência ainda existam, a consciência de que todos precisam de educação, de condições que proporcionem o desenvolvimento de um senso crítico, pode mudar essa situação. É preciso, antes de tudo, agir. Como Coutinho (1997, p. 146) comenta “cidadania é a capacidade conquistada por alguns indivíduos ou (no caso de uma democracia efetiva) por todos os indivíduos, de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela vida social”. No Brasil, a cidadania ainda não foi conquistada por todos. Somente a partir do momento em que todos tiverem consciência do papel que exercem na sociedade e da importância que possuem é que o país poderá se tornar um lugar melhor para se viver, para se comunicar, para se debater. E o Terceiro Setor é fundamental na construção desse novo cenário.

O relacionamento das organizações sem fins lucrativos com instituições dos outros setores, como, por exemplo, com partidos e órgãos governamentais, pode levar ao esgotamento da educação cidadã e ganhar um caráter meramente assistencialista no momento

em que a dependência dessas instituições leva algumas organizações do Terceiro Setor a uma espécie de propaganda eleitoral em troca de recursos. Como explica Landim (1998):

As ONGs vêm existindo numa ambiguidade de autonomia/dependência com relação a outros campos institucionais com os quais se relacionam e em torno dos quais gravitam, como igrejas, partidos, sindicatos, órgãos governamentais, agências internacionais, etc. (talvez poderemos acrescentar, em breve, empresas privadas) – relações essas que também são fontes de distinções e desigualdades de posições dentro de campo (LANDIM, 1998, p.49).

É interessante salientar que a autora coloca as empresas privadas em uma posição que, à época, não era muito próxima do Terceiro Setor. Hoje, ao contrário, essas empresas não somente auxiliam o Terceiro Setor, como fazem parte dele efetivamente, por meio da criação de entidades filantrópicas próprias. Dessa forma, acabam por concorrer por espaço com entidades menores e com menos recursos.

O fato de o Terceiro Setor não ter fins lucrativos, não o livra de disputas. Por se tratar de um espaço em que vários tipos de organizações coexistem, há que se lembrar de que existem tanto aquelas que são pequenas, como aquelas que têm enormes proporções e, conseqüentemente, possuem mais recursos. Esses recursos podem vir a ser causa de embates:

Ser “não governamental” e “não lucrativo” não significa, é claro, estar em algum outro mundo, além das esferas de influência do Estado e do mercado, ou infenso aos condicionamentos sociais. O Terceiro Setor não é feito de matéria angelical. A persuasão gera coerções morais e ideológicas cujo poderio sobre os indivíduos não há de ser subestimado. Onde eficaz, a dedicação voluntária gera recursos e conseqüentes disputas pela sua distribuição (FERNANDES, 1994, p. 24).

Além disso, o setor também é alvo de más ações, como desvios de verba e gestão corrupta. Situações como essas enfraquecem a imagem das organizações sérias, que realmente trabalham para alcançar seus objetivos. A imagem negativa gera, conseqüentemente, problemas para conseguir recursos. A parceria entre o Terceiro Setor e o primeiro, no caso o Estado, adentra essa temática e, muitas vezes, é vista com maus olhos. Entretanto, como salientam Silva e Santos (2012), se não fosse o Estado muitos projetos não seriam possíveis:

Há que ressaltar, no entanto, que essa parceria entre o setor público e o Terceiro Setor não pode ser considerada de todo ruim, uma vez que sem o apoio da iniciativa pública muitos projetos não sairiam do papel. Por outro lado, a redemocratização política do Brasil não foi completa, ainda existem muitos gestores que utilizam do Estado para obtenção de benefícios pessoais, que agem como se fossem detentores de todo o dinheiro público, que vivem em clãs políticos e dificilmente querem ceder espaço para novos atores sociais, comportamento que se torna terreno fértil para o surgimento e desenvolvimento da corrupção (SILVA; SANTOS, 2012, p. 16).

Como citado pelas autoras, a redemocratização brasileira ainda está incompleta e, por isso, algumas atitudes por parte dos atores políticos podem e devem ser questionadas, pois, ao

mesmo tempo em que o país se tornou teoricamente livre, democrático e cidadão, alguns desses atores não seguiram esse ideal e continuam a reforçar o clientelismo, o nepotismo, a corrupção e outras práticas que já deveriam estar extintas de nosso contexto.

A transparência por parte do Estado, por meio de mecanismos como a Lei de Acesso à Informação (LAI), ameniza essa situação e possibilita que a sociedade fiscalize o poder público, porém falta conscientização da importância de atitudes como essa, por parte do cidadão. É necessário que a sociedade participe efetivamente. Como destaca Bordenave (1983, p.8), “para um crescente número de pessoas, democracia não é apenas um método de governo onde existem eleições. Para elas democracia é um estado de espírito e um modo de relacionamento entre as pessoas. Democracia é um estado de participação”. E ainda acrescenta que “quando o governo controla a participação do povo, mas não é controlado pelo povo, é sinal de que ainda falta muito para se chegar à sociedade participativa. Nesta, o povo exerce o controle final das decisões, nos mais elevados níveis” (BORDENAVE, 1983, p. 36). As organizações sem fins lucrativos, nesse sentido, também devem se atentar para a busca de ações transparentes por parte do Estado para com elas e reforçar esse ideal de participação junto a seus membros e pessoas envolvidas em suas atividades e projetos.

Além disso, o Terceiro Setor não deve ser visto como um braço do Estado, como se eles fossem interdependentes. Muito menos ele veio para substituí-lo na execução de políticas públicas. Na verdade, ele veio para somar forças que possibilitem o desenvolvimento da sociedade, a construção de um espaço público mais justo, o bem-estar social e o exercício da cidadania.

A dificuldade de se estabelecer uma delimitação para aquilo que seria o Terceiro Setor, diferenciando-o do Primeiro e do Segundo Setores, pode causar abusos do termo, permitindo o desenvolvimento de organizações que em nada se relacionam às causas defendidas. Landim (1998) destaca que:

Organização Não Governamental é expressão que traz a marca da polissemia, movendo-se num campo que se presta a várias apropriações ideológicas ou discursivas, possibilitando usos diversificados por diferentes atores – e, portanto, podem constituir-se em objeto de polêmica e luta em torno desses usos (LANDIM, 1998, p. 25).

Nota-se, portanto, que o Terceiro Setor ao mesmo tempo em que oferece diversas oportunidades e evidencia-se como um importante espaço de mudança social e desenvolvimento no contexto atual, também traz grandes dificuldades de organização, de delimitação, de recursos, de finalidades, enfim, de aparelhamento. Problemas esses que, para serem solucionados, exigem um pacto com a sociedade, de modo que ela atue seriamente para

a modificação de seu contexto e para a libertação dos indivíduos oprimidos por dificuldades que se arrastam desde há muito. São necessárias novas ações, novas atitudes e novo ânimo para que o Terceiro Setor se renove e se fortaleça. A corresponsabilidade se faz necessária e obrigatória.

## **2.2. Voluntariado**

O Terceiro Setor, como dito anteriormente, necessita muito mais do que os outros setores do apoio da sociedade. Esse apoio surge principalmente na forma de voluntários, que doam seu tempo e suas capacidades físicas e intelectuais para ajudar na construção e no desenvolvimento daquilo que acreditam ser a melhor forma de mudar o meio em que vivem. É esse apoio que permite que o setor dê passos largos e de peso rumo ao alcance de seus objetivos. É interessante ressaltar que, atualmente, o voluntariado está cada vez mais comprometido com o sentido de mudança social e não somente visa a ajudar com práticas assistencialistas. Essa mudança de mentalidade permite que as próprias organizações sem fins lucrativos revejam a forma como estão atuando e reflitam sobre os resultados que estão alcançando. Como afirma Ribas (2004):

O voluntariado tradicional era caracterizado essencialmente pela boa vontade ou pela caridade de fundo religioso. Suas ações destinavam-se basicamente a apoiar indivíduos necessitados e, na maioria dos casos, não transcendiam a perspectiva de remediar a pobreza. Sem perder essas motivações clássicas, o voluntariado social que emerge nos dias atuais busca articular competência técnica e compromisso com o fortalecimento da cidadania, o que o aproxima do conceito de trabalho como ação intencional voltada à mudança social (opondo-se, assim, ao conceito de trabalho como atividade estritamente determinada por fatores econômicos ou movida por interesses individualistas) (RIBAS, 2004, p. 3).

A disciplina ICO, nesse sentido, proporciona uma atuação voluntária, por parte dos estudantes, por um tempo determinado, com vistas a desenvolver a área de comunicação das organizações sem fins lucrativos assistidas. Esse tipo de atuação pode oferecer substancial contribuição para o papel que as ONGs desempenham nesse cenário e, desse modo, tem o potencial de renovar os ares da instituição para a superação de suas dificuldades. Em, aproximadamente, seis meses tem-se o início de uma nova perspectiva. É possível perceber que a vontade que move o voluntariado pode realmente modificar a situação do Terceiro Setor. Se em seis meses tem-se um grande projeto estruturado, um acompanhamento contínuo pode não só estruturar, mas modificar, desenvolver, viabilizar e alcançar resultados.

A motivação do voluntariado é extremamente importante para o Terceiro Setor. Se um trabalhador recebendo remuneração, muitas vezes, se desmotiva, um cuidado ainda maior tem

de ser tomado com os voluntários, principalmente porque o que eles buscam não é um ganho material, mas sim perceber que o seu trabalho gera frutos para a causa que apoia. Como observa Carrion (2000):

O trabalhador voluntário é alguém que trabalha sem direito à remuneração e, geralmente, sem direito de receber sequer indenização pelos gastos decorrentes da atividade que realiza, como gastos com transporte, vestuário, alimentação, etc., o que, em tese, nos levaria a pensar que para ser voluntário seria preciso dispor de um mínimo de riqueza excedente. Nem sempre, entretanto, é assim. Muitos deles abrem mão da satisfação de necessidades básicas em prol da conquista dos objetivos que se propuseram (CARRION, 2000, p.251).

É necessário que o voluntário perceba que ele é parte essencial do todo do qual participa. Se ele não enraizar em si a organização em que atua, poderá facilmente desistir dela. Além disso, o não saber lidar com o voluntariado, colocando-o em uma posição de quebra-galho ou mesmo não dialogar com ele, também poderá causar desistência. É importante que as organizações sem fins lucrativos comecem a pensar em uma gestão de voluntários. Ortiz (2009, p. 5) salienta que “mais do que planejar a inserção dos voluntários, a gestão dos voluntários visa a promover e manter relacionamentos e fazer o acompanhamento deles”. A autora também observa a inserção do gestor de voluntários no contexto da organização:

Se considerarmos que ao gestor de voluntários cabe o gerenciamento de pessoas, é evidente que é preciso ter visão gerencial e noção de gestão de recursos humanos. Se ele precisa mobilizar os voluntários para que se engajem, de boa vontade, na causa e dar sentido às atividades dos voluntários, precisa conhecer a instituição, acreditar na missão dela, ser reconhecido por seu papel junto aos voluntários, acreditar no valor do voluntariado e conhecer às tarefas destinadas aos voluntários. Não pode ser alguém que não está a par do dia a dia da instituição (ORTIZ, 2009, p. 5).

É necessário abrir espaços de participação e valorização do voluntário, pois ele tem muito a acrescentar e a aprender também. A incompreensão, por parte da organização, das capacidades que o voluntário possui e que poderá vir a adquirir com o devido treinamento, faz com que o aproveitamento deles seja escasso, causando desmotivação. A organização não pode pensar no voluntariado apenas como um gasto a menos, por conta da ausência de remuneração, mas sim como um apoio a mais. A confiança deve ser a base de sustentação da relação entre o voluntariado e o Terceiro Setor. Como destaca Marin (2003):

Nas instituições sem fins lucrativos é necessário fixar metas, definir resultados, construir a organização ao redor da informação e da comunicação, ao invés da hierarquia. Todos devem ter responsabilidade pela informação, ao mesmo tempo em que estipulam um grau de relacionamento baseado na confiança. Confiança é saber esperar das pessoas; confiança é compreensão mútua. Isto é muito mais importante na organização sem fins



lucrativos, porque ela tipicamente depende do trabalho de muitos voluntários e de muitas pessoas que não pode controlar (MARIN, 2003, p.7).

O voluntariado formado, que possui especialização em determinada área de interesse, por sua vez, tem um papel multiplicador, como ressalta Bona (2008):

Os formados que também militam carregam a missão, não de se destacarem pelo status que o curso universitário estabelece, mas de repassar o que têm de técnica aos outros. A formação é importante, sim. Torna-os diferentes para o trabalho cotidiano. Mas nota-se que a visão sobre a formação é uma visão diferente da do mercado. Não se busca a sectorização como diferenciador, mas o formado acaba tendo – e colocando para si – a função do multiplicador. Não é melhor que os outros, mas sua técnica pode e precisa ser colocada a serviço (BONA, 2008, p. 20).

Esse papel multiplicador possibilita a descentralização de funções, que desburocratiza a organização e permite uma maior flexibilização e diálogo entre as pessoas que atuam em prol dela. Além disso, a gestão da informação possibilita uma maior capacitação da organização e conseqüentemente desenvolve sua forma de atuação.

Sem os voluntários, o Terceiro Setor não seria possível. A motivação, a força de vontade e, especialmente, o apego à causa, fazem do voluntariado um dos bens mais preciosos e uma das maiores dificuldades das organizações sem fins lucrativos. A ausência de voluntários, muitas vezes, é sentida como uma falha da própria organização, que não sabe como recepcioná-los ou como atraí-los. Vestir a camisa da empresa, aquilo que muitas empresas almejam, no caso do Terceiro Setor é pré-condição para que o voluntário possa desempenhar suas funções. E muitas organizações sentem falta de pessoas que vistam a camisa de suas causas. Dessa forma, pode-se entender que o voluntariado é parte fundamental para o desenvolvimento do setor e necessita de uma atenção cada vez maior para que possa atuar de forma plena e comprometida. O pacto com a sociedade passa especialmente pelo pacto com o voluntariado.

### **2.3. Comunicação no Terceiro Setor**

A importância que a comunicação vem ganhando no Primeiro e no Segundo Setor está principalmente relacionada com o seu potencial de construção da imagem e da identidade da organização, de reconstrução dela, no caso de crises, e de relacionamento com seus públicos, que estão cada vez mais próximos e atentos. No Terceiro Setor a comunicação configura como uma das áreas fundamentais para o alcance de vários objetivos que se inter-relacionam: busca por voluntários, captação de recursos, comunicação interna efetiva, alcance do público-alvo da organização, entre outros. Todos esses objetivos se propõem a um mesmo fim: fazer

com que a missão da organização sem fins lucrativos seja cumprida. Essa não é uma tarefa fácil e, por isso, necessita de uma estrutura comunicacional adequada.

O comunicador, nesse sentido, tem uma função importante no Terceiro Setor. Essa função é a de aparelhar as organizações sem fins lucrativos para serem também emissoras e não meras receptoras de informação, de modo que possam colocar em pauta a sua missão e, dessa forma, construir sua identidade. O lucro, nesse sentido, é possibilitar o reconhecimento do Terceiro Setor como agente de mudanças e, tendo esse reconhecimento, efetivamente possibilitar mudanças. Martín-Barbero (2003) destaca:

O comunicador deixa, portanto, de figurar como intermediário — aquele que se instala na divisão social e, em vez de trabalhar para abolir as barreiras que reforçam a exclusão, defende o seu ofício: uma comunicação na qual os emissores-criadores continuem sendo uma pequena elite e as maiorias continuem sendo meros receptores e espectadores resignados — para assumir o papel de mediador, aquele que torna explícita a relação entre diferença cultural e desigualdade social, entre diferença e ocasião de domínio e a partir daí trabalha para fazer possível uma comunicação que diminua o espaço das exclusões ao aumentar mais o número de emissores e criadores do que o dos meros consumidores (MARTÍN-BARBERO, 2003, p. 69).

É importante entender que a comunicação faz parte da construção e do exercício da cidadania. Dessa forma, capacitar o Terceiro Setor para ter voz diante dos outros setores e da sociedade, de forma geral, possibilita o desenvolvimento da consciência crítica de quem participa desse processo e, por conseguinte, de quem é atingido por ele. Lima (2014) entende que:

A comunicação estabelecida nas organizações comunitárias, associações, movimentos sociais populares, organizações não governamentais (ONGs) e outras instituições sem fins lucrativos possui um potencial duplamente educativo, a partir do momento em que tornam seus participantes agentes modificadores da sociedade. Quando estabelecida estrategicamente por meio da circulação das mensagens e da divulgação de campanhas, promove o diálogo sobre questões, tais como direitos humanos, sustentabilidade ambiental, saúde, política, dentre outros, que contribuem para a formação de uma sociedade mais consciente, justa, responsável e participativa (LIMA, 2014, p.2).

A comunicação, como nos outros setores, torna-se estratégica. E, por isso, não deve ser encarada como a área que somente faz panfletos, *folders* e cria um *site*. O Terceiro Setor tem de enxergar a comunicação no sentido estratégico e não apenas em seu aspecto instrumental. O planejamento é fundamental para que as ações funcionem. A preparação dos colaboradores que atuam nessa área, portanto, é imprescindível. Sejam eles profissionais remunerados ou voluntários, é necessário que tenham em mente o valor daquilo em que trabalham e a técnica necessária para que a comunicação seja efetiva. Costa (2007) salienta:

Tal qual uma empresa com fins lucrativos, uma ONG deve se estruturar para desenvolver um plano anual de comunicação. E quando falamos em comunicação, falamos no sentido total da palavra. Usar os meios e veículos certos, com a mensagem precisa, no tempo adequado, para o público certo é de suma importância. Por exemplo, nem sempre estar na televisão pode ser a melhor opção. Assim como enviar a mensagem certa para o veículo errado pode significar mais problema que solução. O planejamento deixará claro o que se pretende. Nele, inclusive, pode estar estabelecido o que se pode aceitar como doação ou voluntariado e o nível de qualidade aceita (COSTA, 2007, p. 10).

As organizações sem fins lucrativos, especialmente as de menor porte, pelo fato de possuírem um orçamento pequeno, relegam a área de comunicação para um segundo plano. Essa atitude faz com que a comunicação fique nas mãos de quem se proponha a ajudar, não importando quem. Costa (2007) comenta:

Retirar água de cinza é com ONG mesmo. Na ausência dos recursos, simplesmente dão um jeito. Dão um “jeito”... Essa virtude pode ser um problema. É impressionante a quantidade de “amigos” ou “filhos” que “entendem” e fazem tudo voluntariamente. A situação piora quando se trata de internet. Mais vale um material bem feito e que impressione do que vários que “quebrem o galho”. Eles simplesmente vão depor contra e o esforço terá sido em vão (COSTA, 2007, p. 8).

Quando a comunicação é relegada a segundo plano, sua dimensão transformadora e estratégica desaparece e a instrumental, que, muitas vezes, não é bem desenvolvida, impera. Ou seja, a comunicação passa a ser uma atividade esporádica e tratada apenas no contexto da necessidade. A disciplina ICO oferece instrumentos de Comunicação Organizacional para as Organizações Não Governamentais atendidas, porém somente os instrumentos não resolvem os problemas de cada organização. Essa dimensão estratégica tem de ser reconhecida por seus membros, de forma que os instrumentos não sejam utilizados para remendos e sim para a (re)construção de sua identidade, de forma que as diversas interações com seus públicos sempre sinalizem uma imagem positiva, reflitam os valores que a instituição em questão pretende passar e equilibrem as necessidades advindas das duas partes. É necessária uma capacitação, primeiramente, para a cidadania, de modo que as organizações desenvolvam a consciência da importância da comunicação nesse processo.

A dimensão humana da comunicação, por sua vez, necessita ser aprimorada no Terceiro Setor, de forma que seus diversos públicos sintam, por meio do processo comunicacional, o valor da causa para cada um de seus membros:

Destarte entendemos que a dimensão humana da Comunicação Organizacional no contexto do Terceiro Setor configura-se principalmente através de sua função dialógica e transformadora, uma vez que tem, em sua essência, a preocupação com o outro, a busca de aprendizado mútuo e contínuo através do compartilhamento de ideias, caracterizando-se como

resultado de processos de amorosidade. Tal dimensão apresenta-se nas ações de comunicação que visam à valorização do voluntário enquanto agente transformador da sociedade, no mural com fotos de um projeto comunitário, na campanha de incentivo a leitura de uma ONG, no voluntário que pinta o rosto de palhaço para com isso se aproximar e se comunicar melhor com as crianças doentes, na produção de um “jornalzinho” sobre o respeito às diferenças (LIMA, 2014, p. 13).

O encontro das dimensões estratégica, instrumental e humana compõe o cenário ideal para a comunicação de uma organização sem fins lucrativos. Como comenta Lima (2014, p. 14) a dimensão humana é a base para as outras duas, pois nela encontra-se o valor da causa para o Terceiro Setor, a razão de ser da organização.

É importante ressaltar que os profissionais remunerados do Terceiro Setor, além de uma formação universitária, necessitam de uma formação humanística. Não basta saber fazer. O seu entendimento, principalmente voltado para o mercado, não pode reinar sobre a sua formação humanística, de modo que a organização sem fins lucrativos seja encarada como uma empresa do Segundo Setor. Peruzzo (2009) destaca:

Há algum tempo fala-se da premência da “profissionalização” da comunicação nesse tipo de organização. Na prática, se verifica uma tendência favorável nesse sentido. Trata-se de uma questão que tem implicações políticas interessantes. Tanto pode haver a conjugação de saberes e o devido respeito ao processo coletivizado do grupo, como uma tentativa de sobreposição extremamente técnica e autoritária do profissional, o que acarreta prejuízos do ponto de vista pedagógico, político e da organicidade interna. Assim sendo, não é qualquer profissional que se adequa às exigências desse tipo de organização, seja pela formação acadêmica direcionada ao mercado que recebeu na faculdade, ou pelo fato da própria opção ideológica ser antagônica. Somente se possuir visão humanista e postura comprometida com os movimentos sociais, suportar o ritmo de horários irregulares e levar a bom termo suas atribuições, será aceito (PERUZZO, 2009, p. 10).

O fato de ser ter uma área de comunicação na organização não quer dizer que todos os assuntos que remetam a essa área devam ser tratados exclusivamente no âmbito dela. Uma qualidade do Terceiro Setor é o agir coletivo, a informação horizontal e a possibilidade de dialogar. Sendo assim, as áreas que compõem a organização devem atuar de forma integrada, na medida em que possibilitem um processo coletivo de construção e desenvolvimento da causa:

Na práxis social-popular há um processo não linear e coletivo de construção do conhecimento. Alguns exemplos: a montagem de uma home page, a criação de campanha educativa ou a definição da pauta do jornalzinho de uma ONG ou movimento social não são de competência exclusiva do profissional de comunicação. Os assuntos são discutidos coletivamente e dessa dinâmica se tiram os encaminhamentos adequados para cada situação. Não é porque alguém domina as técnicas que pode se achar no direito de

fazer tudo segundo sua própria percepção. Ou seja, a comunicação nesse nível acontece no âmbito mais amplo de atuação dessas organizações - em sua dinâmica interna e externa de conscientização-mobilização-ação - e não de forma isolada e feita por terceiros (PERUZZO, 2009, p.7).

O Terceiro Setor necessita preparar-se para a defesa de sua causa. Muitas organizações tornam-se dependentes de pessoas, outras organizações e recursos sem pensar e planejar um futuro. Quando os recursos são cortados, doadores desaparecem e até mesmo voluntários desistem de atuar, elas ficam de mãos atadas. O que fazer agora? Algumas fecham as portas, cortam despesas, enfim, tentam sobreviver de alguma forma. A comunicação, nesse sentido, oferece instrumentos que possibilitam essa preparação a longo prazo. Kotler (1988) ressalta:

Poucas são as organizações sem fins lucrativos que se preocupam em entender, identificar e principalmente comunicar-se com seus vários mercados de forma organizada e planejada. Para a continuidade e sobrevivência dessas organizações são necessárias campanhas de difusão e catequese, doutrinação, sobre a importância social de suas causas, a fim de sensibilizar e persuadir seus doadores. O fato é que essas instituições no decorrer do tempo, ficam na dependência de um ou alguns poucos mercados, não buscando interação com vários outros mercados ao seu redor (KOTLER, 1988, p. 12).

Costa (2007) complementa:

Se a comunicação for bem trabalhada, certamente a instituição estará à frente das demais, principalmente das que vivem à sombra. Comunicação é a base de tudo. Para captar recursos junto a financiadores, por exemplo, a ONG tem que ter credibilidade. Mas como ser crível sem ser conhecida? Para captar recursos a instituição tem que divulgar suas ações. Mais uma vez: que empresa ou indivíduo vai ajudar uma instituição da qual nunca ouviu falar ou ouviu vagamente? (COSTA, 2007, p.4).

As organizações sem fins lucrativos precisam conquistar espaço na mente de seus diversos públicos para que sejam reconhecidas não só como instituições idôneas, mas como instituições que merecem apoio e contribuição por parte de doadores, de voluntários, e de quem ela necessita alcançar.

A corresponsabilidade, como ressalta Henriques (2004, p. 10) e como já foi falado anteriormente, é o estabelecimento de vínculos duradouros, nesse caso, entre o Terceiro Setor e a sociedade. A comunicação, na criação de ações corresponsáveis, trabalha em seu planejamento e possibilita, levando em consideração as dimensões estratégica, instrumental e humana, que esse vínculo tenha êxito e continuidade, de forma que a organização se relacione bem com todos os envolvidos no processo de mudança social, sejam eles o governo, o mercado, a comunidade em que atua e a população de forma geral. Esse relacionamento permite um maior fortalecimento do Terceiro Setor, por meio do apoio das diversas partes

comprometidas. A dependência, dessa forma, inexistente, pois há a presença da corresponsabilidade. Henriques (2004) observa o papel da comunicação nesse contexto:

Compreendendo o caráter aberto, dinâmico e descentralizado, desejável aos projetos mobilizadores, o fazer comunicativo, mais do que informar, tem por tarefa criar uma interação própria entre estes projetos e seus públicos, através do compartilhamento de sentidos e de valores. Deseja-se, assim, que sejam fortalecidos os vínculos destes públicos com os movimentos e que sejam capazes de tomar iniciativas espontâneas de contribuir à causa dentro de suas especialidades e possibilidades (HENRIQUES, 2004, p.5).

A comunicação se configura, no âmbito do Terceiro Setor, como uma das principais ferramentas para fazê-lo crescer, tanto no sentido estrutural, como no sentido humanístico. Ela tem como objetivo fundamental tornar possíveis as suas ações, ou seja, efetivar sua missão, sua razão de ser, por meio da especificidade de cada organização sem fins lucrativos. Somente por meio dela é possível fazer com que as diversas partes que compõem o todo social se inter-relacionem e possibilitem a construção e o fortalecimento da cidadania e, conseqüentemente, a mudança social almejada. É necessário, primeiramente, capacitá-las para o discurso e a comunicação tem um papel fundamental nesse processo. Como Bordenave (1991 apud MARIN, 2003, p.11) observa:

Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo. Pela comunicação as pessoas compartilham experiências, ideias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas (BORDENAVE, 1991, p. 36 apud MARIN, 2003, p.11).

#### **2.4. A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional**

A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional, ao longo dos semestres, propõe que essas mudanças sejam pensadas, discutidas e, com o apoio dos próprios membros das organizações sem fins lucrativos, muitas vezes, executadas. Como mencionado anteriormente, a consciência por parte das organizações das dimensões estratégica, instrumental e humana da comunicação precisam ser reconhecidas para que essas mudanças se tornem possíveis, senão nesse momento, em um futuro próximo.

Além disso, é importante entender que a matéria ICO está intrinsecamente ligada ao conceito de Comunicação Organizacional. De acordo com Scroferneker (2006, p. 48), “entende-se que a Comunicação Organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos”. A disciplina materializa o agir da Comunicação Organizacional, principalmente pelo fato de abranger instrumentos que permitem que a comunicação seja tratada de forma ampla, considerando-se cada público da organização e cada contexto em que

ele se insere. As entidades que entram em contato com a matéria desconhecem o conceito e, conseqüentemente, não o praticam. Dessa forma, a disciplina surge para proporcionar a elas uma experiência de desenvolvimento da Comunicação Organizacional, levando-se em consideração as limitações de cada organização.

Kunsch (2003, p. 150) trata o conceito, como explicitado anteriormente, como a disciplina que analisa o funcionamento da comunicação entre a organização e seus diversos públicos. Ela traz ainda a definição de Comunicação Organizacional Integrada:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da Comunicação Organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

De acordo com as áreas que integram o mix de Comunicação Organizacional, a comunicação institucional é responsável pela formação de uma imagem e uma identidade corporativas fortes e positivas. A comunicação mercadológica se relaciona com os objetivos mercadológicos da organização, a interna com a compatibilização de interesses e com o diálogo entre a instituição e os colaboradores dela. Por fim, a comunicação administrativa viabiliza o sistema organizacional e se relaciona com as funções administrativas. Todas essas áreas de forma integrada potencializam as funções organizacionais da comunicação e permitem que ela atenda sinergicamente aos objetivos estratégicos de cada organização.

Dessa forma, a seguir, serão discutidas as estratégias utilizadas<sup>2</sup> na matéria ao longo dos semestres analisados, como forma de entender o que os estudantes propuseram às organizações atendidas com vistas a alcançar determinados objetivos e, posteriormente aos resultados, analisar o impacto dessas estratégias nas organizações escolhidas. Peruzzo (2007) adianta alguns objetivos como:

Cumprir dizer que os processos comunicativos – desde os interpessoais e grupais até aqueles que se servem de suportes midiáticos impressos, eletrônicos e digitais – perpassam as atividades no universo das organizações do Terceiro Setor e visam: a) mobilizar os segmentos beneficiários da ação; b) efetivar as mudanças pretendidas; c) tornar as organizações conhecidas e respeitadas pela integridade de suas ações e propostas; d) angariar apoios e recursos financeiros; e) tornar públicas as propostas fundantes da razão de ser da instituição e assim mudar a cultura e solidificar propostas transformadoras na sociedade. Outros processos comunicativos visam ainda: f) instruir e motivar a ação de voluntários; g) dirimir conflitos internos e externos; h) prestar contas das atividades desenvolvidas e das conquistas obtidas, entre outros (PERUZZO, 2007, p.8).

---

<sup>2</sup> As estratégias utilizadas listadas se referem a todos os instrumentos que foram propostos ao longo dos semestres analisados (2º semestre de 2011 a 2º semestre de 2013). Dessa forma, cabe o entendimento de que alguns instrumentos foram acrescentados e outros retirados conforme o desenvolvimento da disciplina.

### **2.4.1. Diagnóstico**

Na primeira fase da disciplina, depois de escolhida a organização com a qual o grupo de estudantes trabalhará, propõe-se a eles que façam um diagnóstico da situação em que ela se encontra, como forma de entender o que pode ser feito para solucionar determinados problemas que estejam ao alcance da comunicação e acentuar as boas práticas da organização.

Essa etapa é de extrema importância, visto que é a partir dela que todo o projeto de comunicação da disciplina é desenvolvido. Além disso, o diagnóstico proporciona a chance de entender como é a dinâmica daquela organização e quais serão os processos necessários para interagir com ela, de forma que se tenha segurança no desenvolvimento das próximas etapas. De acordo com Kunsch (2003):

A análise da situação e a construção de diagnósticos dependem necessariamente da coleta e da sistematização das informações obtidas com as pesquisas e auditorias sobre a realidade que está sendo planejada. A partir dos dados obtidos procede-se à análise da situação e aos estudos críticos, a fim de reunir elementos suficientes para formar um juízo de valor sobre determinada realidade, resultando num diagnóstico (KUNSCH, 2003, p. 332).

Por meio do diagnóstico é possível definir o que necessita ser melhorado, quais são as dificuldades da organização e por que ela possui esses problemas. A disciplina ICO propõe que alguns instrumentos sejam produzidos obrigatoriamente. Entretanto, por meio do diagnóstico, é possível perceber do que mais ela necessita e, assim, não somente direcionar a criação dos produtos oficiais da disciplina, mas também desenvolver outras ações que, por ventura, possam melhorar o posicionamento da organização sem fins lucrativos diante de seus públicos ou mesmo tratar de outras questões e, efetivamente, modificar a sua realidade. Pereira (1999 apud KUNSCH, 2003, p. 333) destaca dois objetivos principais do diagnóstico, sejam eles descobrir as forças, vantagens ou pontos fortes da organização, bem como estratégias para explorá-los ao máximo e identificar suas fraquezas, desvantagens ou pontos fracos, buscando eliminá-los ou pelo menos abrandar os seus efeitos. Desse modo e com as informações devidamente analisadas, é possível seguir um caminho que auxilie o Terceiro Setor a sanar suas principais dificuldades e que contribua para seu aprimoramento como agente de mudanças.

### **2.4.2. Identidade visual**

A identidade visual de uma organização, seja ela do Primeiro, Segundo ou Terceiro Setor, é de grande importância para o reconhecimento dela por parte de seus públicos. Pelo fato de no Terceiro Setor a comunicação, muitas vezes, não ser tratada com a devida atenção,



em parte pela falta de recursos, de profissionais e também pela própria falta de conhecimento sobre o quão importante ela é, a identidade visual fica prejudicada ou pode até não existir. Dessa forma, um dos desafios da disciplina ICO é criar ou reformular a identidade visual das organizações atendidas quando esta não corresponde aos seus valores, objetivos e à sua razão de ser. Strunck (2001 apud FILHO; AZEVEDO, 2008, p.6) traz a definição de marca:

A marca é um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo), que, com o tempo, devido às experiências reais ou virtuais, objetivas ou subjetivas que vamos relacionando a ela, passa a ter um valor específico. E esse valor é muitas vezes atribuído de forma emocional, e não racional (STRUNCK, 2001 apud FILHO; AZEVEDO, 2008, p.6).

Dessa forma, uma identidade visual (re)formulada pode proporcionar uma maior visibilidade para a organização, visto que seu público agora possui uma identidade com a qual se associar. Além disso, o desenvolvimento de sua papelaria, como cartões de visita, envelopes, papel timbrado, entre outros produtos, que são mais bem desenvolvidos quando se tem uma boa identidade visual, demonstram maior seriedade por parte da organização. Juntamente com a identidade visual também se desenvolve um manual, que, de acordo com Utsunomiya (2008), é:

Um pequeno compêndio sobre a forma correta de utilização da logomarca e sua aplicação em diversos suportes e situações. Contém as diversas possibilidades de apresentação da logomarca, as cores e fontes básicas, o desenho construtivo, as dimensões possíveis, formas negativadas, monocromáticas reticuladas e monocromáticas sólidas (UTSUNOMIYA, 2008, p.4).

Strunck (2001 apud FILHO; AZEVEDO, 2008, p.9) também enumera seis fatores que necessitam ser considerados na elaboração da identidade visual, são eles:

1. Conceito: o desenho deve obrigatoriamente ser compatível com o conceito a ser transmitido. Independentemente de sua complexidade ou nível de abstração, não pode haver uma divergência do conceito;
2. Legibilidade: por maior que seja o nível de abstração, o conteúdo do desenho deverá ser compreendido com clareza, e sem exigir muito tempo de interpretação do leitor;
3. Personalidade: deve ser um desenho original, para que se destaque entre tantos outros. A semelhança com outras marcas, além de implicar em problemas legais, pode levar o receptor a associá-la a outros motivos, perdendo totalmente sua função;
4. Contemporaneidade: é importante saber se a marca ainda será bem interpretada pelo tempo que durar, ou se está relacionada a um conceito atual, uma moda passageira;
5. Pregância: como já citado, a marca deve ser lembrada posteriormente com facilidade, por meio de uma impressão sólida; e
6. Uso: o desenho precisa ser visto em sua totalidade. Para isso devemos levar em conta o material no qual a marca será impressa e a possibilidade de redução de tamanho. Somando a

isso, todas as aplicações propostas para a marca deverão ser avaliadas de acordo com os processos a serem utilizados e o custo.

A questão do custo deve ser bem ponderada, visto que muitas organizações do Terceiro Setor carecem de verba. Alternativas de uso para diferentes veículos de comunicação, assim como formas de utilização mais econômicas devem ser explicitadas. Além disso, de forma geral, a identidade visual reflete a missão da organização sem fins lucrativos. Os estudantes de ICO, desse modo, contribuem especialmente para que esse aspecto seja alcançado.

### **2.4.3. Impressos**

A comunicação interna do Terceiro Setor necessita ser dinâmica, interativa e envolvente, de modo que todos os atores que participam dela se sintam inseridos na causa pela qual atuam. Como dito anteriormente, nesse setor é necessário vestir a camisa da organização, especialmente porque é um espaço em que o voluntariado é muito forte e há poucos recursos. Dessa forma, a força de vontade e o entusiasmo em modificar a situação pela qual a organização luta é a verdadeira conquista de seu público interno. Como ressalta Mereu (2006):

O público interno deve estar bem informado e inserido no contexto organizacional para que a comunicação interna funcione de maneira eficaz. Por outro lado, as organizações devem permitir que a comunicação interna tenha autonomia para se desenvolver de forma adequada às necessidades do seu público (MEREU, 2006, p. 13).

Os impressos desenvolvidos na disciplina ICO objetivam, especialmente, proporcionar essa interação no ambiente interno das organizações atendidas. Dessa forma, ao longo dos semestres analisados, dois tipos de impressos internos ganharam destaque: o jornal interno – *House Organ* – e o jornal mural.

O jornal interno refere-se a um periódico desenvolvido nos moldes de um jornal tradicional com a diferença de que os fatos relatados se relacionam com o contexto organizacional e tem por objetivo atingir tanto o público interno da organização, como o externo. Já o jornal mural, de acordo com Mereu (2006):

É uma das ferramentas mais simples da comunicação empresarial e que exige menor verba. Pode ser afixado na parede, em forma de cartaz, ou em suportes com o tamanho adequado aos papéis. A impressão pode ser feita na própria empresa sem demandar gastos com gráfica, economizando assim também tempo. Sua atualização pode ser constante, de acordo com a necessidade da empresa. Geralmente, seu conteúdo é trocado semanalmente. A linguagem é curta e objetiva e os títulos, cores e fontes buscam chamar a atenção do leitor. Fontes grandes facilitam a leitura de quem passa pelo

local, pois o mural, normalmente, é afixado em pontos estratégicos da empresa, onde há grande circulação de pessoas (MEREU, 2006, p.32).

A comunicação interna proporciona uma maior identificação de seus membros com a causa da organização, levando-se em consideração seu uso no Terceiro Setor, pois estes colaboradores possuem maior acesso à informação. Além disso, como destaca Mereu (2006) o fato de a organização munir seus membros com informações sólidas sobre ela acaba por desenvolver neles um papel de porta-voz no ambiente em que se inserem externamente à organização, pois, especialmente no Terceiro Setor, eles reforçam o conhecimento a que tem acesso e contribuem para sua divulgação.

Por último, é válido ressaltar que impressos relacionados ao ambiente externo também são desenvolvidos na disciplina, como o *folder*. De acordo com Utsunomiya (2008):

É uma peça gráfica essencial na comunicação. É uma folha de tamanho A4 dobrada com duas dobras, que contém uma breve apresentação da organização, seus objetivos, características, atividades e desafios. Pode ter foto, precisa ter formas de acesso e até uma ficha de cadastro resposta para que os interessados possam se inscrever. (UTSUNOMIYA, 2008, p.4).

Todos esses materiais, por sua vez, compõem as estratégias de comunicação dos projetos de ICO para o desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos assistidas.

#### **2.4.4. Vídeo institucional**

O produto audiovisual, principalmente devido às mídias sociais, permite um grande alcance do público-alvo das organizações. Por ser menos cansativo, mais interativo e por chamar mais atenção do que um impresso, por exemplo, o vídeo institucional é um dos produtos essenciais para uma organização. Dessa forma, ele demanda mais cuidado acerca de sua produção, pelo fato de envolver a imagem de pessoas ligadas à organização e também por mostrar intimamente o que ela é sob determinado enfoque, definido em seu planejamento. Como observa Junior (1997):

Dentre as várias possibilidades de propaganda institucional, o propósito pragmático dos vídeos institucionais é, por parte da empresa, o ato de apresentar-se e, do outro lado do contínuo, por parte do espectador do vídeo/ouvinte do texto, conhecer os produtos fabricados pela empresa, bem como serviços prestados, além de sua história, filosofia, entre outros (JUNIOR, 1997, p. 88).

No caso do Terceiro Setor, o vídeo institucional se relaciona com outros propósitos, como, por exemplo, legitimar suas ações perante a sociedade, mostrar o desenvolvimento de seus projetos, apresentar sua causa, sensibilizar o espectador para alguma necessidade, e, de forma geral, fazer uma divulgação positiva da organização. O produto em questão, nesse

sentido, é uma forma de comunicação dirigida. Como destacam França e Leite (2007 apud SARTI; MULLER, 2008, p.2):

O objetivo da comunicação dirigida é fazer com que o público se sensibilize com a mensagem, reflita sobre ela e, aos poucos, se motive e forme sua própria opinião em relação ao assunto, tomando, afinal, a decisão esperada, favorável aos objetivos de uma campanha (FRANÇA; LEITE, 2007, p.48 apud SARTI; MULLER, 2008, p. 2).

#### **2.4.5. Realização de eventos**

A realização de eventos no Terceiro Setor é um mecanismo importante para arrecadar fundos e divulgar a organização, além de se ater a outros objetivos, como acontece nos eventos internos, que visam à aproximação e à interação entre os membros. Levando isso em consideração alguns grupos de estudantes da disciplina realizaram, ao longo dos semestres, eventos internos e externos. De acordo com Silva (2008),

Os eventos e experiências podem ampliar e aprofundar o relacionamento da instituição com o público-alvo. A realização de eventos traz uma série de vantagens, tais como: identificação com o mercado-alvo, associação com a imagem da empresa/marca, cria experiências e sensações e permite oportunidades de divulgação/promoção (SILVA, 2008, p. 8).

#### **2.4.6. Grande mídia e assessoria de imprensa**

Os meios de comunicação de massa representam uma grande oportunidade de visibilidade para o Terceiro Setor quando as notícias são veiculadas de forma positiva. Em contrapartida, quando veiculadas de forma negativa, podem gerar grandes transtornos. Levando em consideração esse papel da grande mídia em poder pautar o Terceiro Setor e contribuir para o seu fortalecimento ou enfraquecimento, entende-se que é importante discutir sobre ela nesse espaço.

Quando determinado tema alcança a esfera midiática ele passa a ser debatido pela maior parte da sociedade, por conta do grande poder de alcance que a mídia possui. Esse pode ser um aspecto positivo para organizações sem fins lucrativos que almejam aparecer para um grande número de pessoas, seja com o objetivo de captar recursos, de alcançar o público direto com o qual trabalha e no qual confirma sua missão ou seja simplesmente para aumentar sua credibilidade, visto que pela característica de espontaneidade, a cobertura da imprensa mostra-se mais confiável do que a publicidade para uma grande maioria da população. Paiva (2003) destaca:

Para compreender o conceito da mídia, é preciso ir além da ideia de que se trata apenas das redes de emissoras de televisão, ou das emissoras de rádio ou ainda dos jornais. Mídia é o conjunto de todos esses aparatos e a capacidade de gerar uma superestrutura cujo papel tem sido o de definir de

maneira totalizando o cotidiano. E essa capacidade representa um momento único na história da humanidade, porque nem as religiões, nem a política, nem qualquer outro sistema responsável pela normatização das relações sociais conseguiu atingir um espectro tão amplo de atuação e tão eficazmente determinar a conduta padronizada de toda uma sociedade, ou seja, atuando no âmbito que engloba desde as definições morais, passando pela formação cognitiva, até a maneira de viver e conviver das diferentes populações (PAIVA, 2003, p.3).

Dessa forma, o poder que a mídia tem de determinar a conduta da sociedade perante determinado assunto pode fazer com que esse tema ganhe importância e, conseqüentemente, ganhe espaço e ações por parte de quem se insere na sua esfera de debate e também por parte daqueles que ainda não se inseriram. A esfera de participação se amplia e, dessa forma, gera mudanças. De acordo com Rossy (2006):

A atuação da sociedade civil na publicização de questões que dizem respeito à melhoria da qualidade de vida dos cidadãos tem revelado que novas relações entre mídia e sociedade vêm sendo estabelecidas, o que favorece a penetração de organizações do Terceiro Setor numa arena antes dedicada apenas às questões econômicas, governamentais, políticas ou sensacionalistas. Essa atuação tem se mostrado decisiva para dar visibilidade e promover a discussão sobre temas de relevância pública. A atuação desse segmento tem sido responsável pela inserção na esfera pública de temas sociais e projetos de intervenção locais bem-sucedidos que, com a devida promoção e visibilidade midiática, podem ser replicados e, assim, oferecer uma perspectiva de mudança social (ROSSY, 2006, p. 05).

A imprensa, quando possibilita espaço para o Terceiro Setor, permite também o exercício da cidadania por meio da veiculação de temas de utilidade pública para muitas comunidades e atenta para as mudanças que estão acontecendo na sociedade. Ela proporciona que mais vozes sejam ouvidas e que o conteúdo se diversifique. Desse modo, é importante que as organizações sem fins lucrativos saibam se relacionar com a grande mídia para que esse espaço se amplie cada vez mais. Silva e Santos (2012, p.23) comentam que “as ONGs precisam aprender a disputar o espaço e o tempo na mídia, com fontes confiáveis, assuntos de interesse e destaque para a credibilidade do seu trabalho. Nesse sentido, busca-se atender aos requisitos do fazer jornalístico, de forma profissional e ética”. Além disso,

Ao utilizar folhetos, livros, boletins, é possível também criar uma assessoria capaz de divulgar a entidade e seus programas junto aos órgãos de imprensa, conquistando espaços de publicidade e fortalecendo os esforços de captação de recursos. Assim, a utilização de estratégias e ferramentas comunicacionais se transformam dia a dia mais importantes para dar visibilidades às ações dos movimentos sociais, além de contribuir para a auto – sustentabilidade dos mesmos (SILVA; SANTOS, 2012, p.20).

Os estudantes da disciplina ICO, durante sua atuação junto às entidades, trabalham na construção de seu *mailing*, de seu *clipping*, assim como na constituição de *releases* e, de forma geral, na inserção da organização na mídia. Essas atividades propõem um começo, para

aquelas entidades que nunca tiveram a oportunidade de trabalhar com uma assessoria de imprensa, mas necessitam de uma continuação, de forma que elas possam gerar bons resultados que se traduzam em ações concretas a longo prazo. Essa conscientização por parte da organização é essencial. Como ressalta Voltolini (2002):

Nove entre dez instituições sociais perseguem a oportunidade de ver seu nome, os seus projetos ou serviços se transformarem em notícia de jornal, rádio, revista e televisão. É justo o desejo de legitimar publicamente o seu trabalho, com o endosso de um veículo de comunicação. Mas, na grande maioria dos casos, observa-se uma certa fantasia em relação à imprensa que quase sempre resulta em frustração posterior. A ilusão predominante é a de que ao “sair” em uma reportagem, todos os problemas -especialmente os financeiros - estarão resolvidos. O raciocínio usado para explicar essa falsa ideia faz até algum sentido: a publicação aumenta a visibilidade e com a maior exposição da marca são maiores as chances de atrair a adesão de doadores e empresas financiadoras, órgãos de financiamento, comunidades e governos. A teoria na prática é completamente outra, por duas entre várias razões: 1. Os jornalistas publicam o que consideram mais importante do ponto de vista da notícia e não o que as instituições acham que precisam; e 2. A publicação de matéria em um jornal, uma revista, uma rádio ou mesmo na TV não é a garantia de que haverá um aumento das pessoas interessadas em doar recursos (VOLTOLINI, 2002, p. 156).

Posto isso, é necessário identificar também aquelas organizações que não necessitam da cobertura da mídia. Certas entidades não possuem estrutura suficiente para atender mais indivíduos que se inserem em determinada causa, de forma que a visibilidade midiática, em vez de benefícios, pode trazer transtornos. É necessário saber, primeiramente, o ângulo que aquela organização deve possuir na imprensa e, assim, trabalhar para que esse enfoque seja alcançado.

#### **2.4.7. Programa de rádio**

A grande mídia possui um papel essencial na atuação do Terceiro Setor, como falado anteriormente. Entretanto, esse espaço que ela proporciona a questões de interesse público ainda compete com outros de sua grade de programação. Peruzzo (2002, p.8) afirma que “a mídia, especialmente a televisão, passa a divulgar mais mensagens procedentes de movimentos sociais e ONGs, a produzir programas de caráter educativo, em doses muito pequenas em relação ao tempo destinado a programas convencionais de entretenimento”. Dessa forma, apesar de o Terceiro Setor querer adentrar a pauta da grande mídia, e muitas vezes fazer parte dela efetivamente, ele também tem de desenvolver mecanismos próprios para tornar seus protagonistas emissores de informação.

Uma grande oportunidade que as organizações sem fins lucrativos possuem, nesse sentido, é o fato de se inserirem no meio para o qual atuam, próximas às realidades que fazem

parte de seu trabalho. Sendo assim, podem e devem desenvolver meios comunitários que possibilitem o diálogo sobre os problemas da comunidade e também o engajamento por meio das próprias pessoas atingidas por aquela realidade. Kunsch e Kunsch (2007) destacam o surgimento da comunicação comunitária:

Os movimentos sociais e as demais organizações sem fins lucrativos, uma vez percebendo-se ausentes da grande mídia na representação de seu modo de vida e de suas necessidades comunicacionais, passam a forjar uma comunicação própria, que, em última instância, participa de um processo de mobilização, visando à transformação social. Nesse contexto, característico das décadas de 1980 e 1990, no Brasil e na América Latina de forma geral, emerge a comunicação popular, alternativa e comunitária. Esta se manifesta de diferentes modos e se insere nas dinâmicas sociais locais com vistas a melhorar as condições de existência e de consciência dos segmentos excluídos da população (KUNSCH; KUNSCH, 2007, p. 52).

Por meio da comunicação comunitária, a comunidade pode se envolver e modificar sua própria realidade. Ela pode ser, ao mesmo tempo, receptora, emissora e protagonista da sua grade de programação e, dessa forma, disponibilizar conteúdos que realmente atendam ao seu contexto. Um exemplo desse envolvimento se dá, por exemplo, com as rádios comunitárias. Como destaca Peruzzo (1998):

As rádios comunitárias trazem aspectos inovadores quanto ao conteúdo de sua programação e processo de gestão. Estão contribuindo para acirrar o debate sobre a democratização dos meios de comunicação de massa no Brasil, historicamente concentrados nas mãos de grandes grupos econômicos e políticos (PERUZZO, 1998, p.1).

Os alunos da disciplina ICO, principalmente nos primeiros semestres de sua atuação, desenvolvem programas de rádio institucionais para as entidades assistidas. Esses programas, no contexto da comunicação comunitária, podem ser um passo para a criação de uma rádio comunitária, engajando não somente os atores envolvidos com a organização, mas toda a comunidade em que esta se insere. Ainda de acordo com Peruzzo (1998):

As rádios comunitárias não pretendem competir com as emissoras convencionais. Querem mesmo é oferecer às comunidades conteúdos de cunho cultural e educativo que as outras não têm se interessado em privilegiar. Em sua dinâmica vem servindo de espaço para o aprendizado da cidadania, ao proporcionar mecanismos para participação da população nas várias etapas do processo de comunicação, tais como na gestão dos veículos e no planejamento e produção de programas (PERUZZO, 1998, p. 13).

É interessante pensar que a grande mídia e a comunicação comunitária, juntas, podem fazer com que haja uma mudança social ainda maior do que quando separadas. Cada uma, com suas características, proporciona oportunidades de ampliação do debate, das vozes e do desenvolvimento social. É necessário, entretanto, consciência por parte dos atores envolvidos

especialmente na grande mídia e preparação por parte do Terceiro Setor, o que somente é possível por meio da comunicação.

#### **2.4.8. Mídias sociais**

As mídias sociais, no contexto do Terceiro Setor e levando em consideração os conceitos de grande mídia e de comunicação comunitária, adentram essas duas construções causando uma reviravolta. Por um lado, a sociedade tem muito mais voz e poder porque atualmente possui um espaço onde pode se manifestar sem intermediários. Por outro lado, a grande mídia acaba pautando o que acontece nas mídias sociais, pois está cada vez mais inserida nesse meio. Dessa forma, as mídias sociais se configuram em um espaço de conflito e reformulação de discursos a todo o momento. O Terceiro Setor, nesse sentido, tem um maior espaço para expor a sua situação e dialogar com seus diversos públicos. É um espaço, aliás, em que ele se fortalece, pois é onde o encontro de vários segmentos acontece e, conseqüentemente, onde se iniciam suas ações em conjunto. Martín-Barbero (2003) ressalta:

O novo sentido que o local começa a ter nada tem de incompatível com o uso das tecnologias comunicacionais e das redes informáticas. Hoje essas redes não são unicamente o espaço no qual circulam o capital, as finanças, mas também um "lugar de encontro" de multidões de minorias e comunidades marginalizadas ou de coletividades de pesquisa e trabalho educativo ou artístico. Nas grandes cidades, o uso das redes eletrônicas tem permitido a criação de grupos que, virtuais em sua origem, acabam territorializando-se, passando da conexão ao encontro e do encontro à ação (MARTÍN-BARBERO, 2003, p.59).

As organizações assistidas por ICO, a partir da disciplina, criam seu espaço nas mídias sociais, especialmente no *Facebook*, com os objetivos de interagir com seus públicos, de se tornarem conhecidas, legitimarem sua missão, entre outros. Esse espaço criado permite que elas dialoguem com outras entidades do Terceiro Setor, com seus parceiros, com seu público-alvo, e, por meio desse espaço, também podem ganhar visibilidade na grande mídia. É, contudo, como forma de se fazer presente e conquistar seu espaço que essas organizações se inserem nas mídias sociais e essa inserção é importante para a construção de sua identidade e promoção de sua causa.

Aqui foram citados os principais produtos dos projetos de comunicação que os alunos de Instrumentos da Comunicação Organizacional se comprometem a produzir quando entram em contato com a disciplina. Esses produtos mobilizam as organizações e, desse modo, é importante entender como ocorre o impacto deles nessas entidades. Para que o compromisso com a modificação da realidade e o exercício da cidadania sejam possíveis, passar pelo processo de estruturação da comunicação é fundamental.



## **2.5. Avaliação e mensuração em comunicação no Terceiro Setor**

Esse tópico destina-se à discussão sobre a avaliação e a mensuração em comunicação no Terceiro Setor. Entretanto, em um primeiro momento, será levantada uma abordagem acerca da avaliação e da mensuração de resultados na organização como um todo, levando em consideração o trabalho desenvolvido, sua missão e seus objetivos.

Tratar da avaliação e da mensuração de resultados em organizações sem fins lucrativos, de forma geral, é uma questão delicada. Na verdade, certo preconceito ronda o setor em relação a métodos utilizados por empresas privadas. Por medo da descaracterização, talvez, o Terceiro Setor fica à margem do que se possa chamar administração e, em se tratando de organizações de porte menor, muitas vezes, beira-se o improviso. Se a improvisação já aparece em situações que, estrategicamente, deveriam ser planejadas por serem essenciais ao funcionamento da instituição, imagina-se que a avaliação e a mensuração das ações realizadas, muitas vezes, inexistem. Drucker (2006) destaca:

Há quarenta anos, “gerência” era um palavrão nas organizações sem fins lucrativos. Gerência significava “negócios” e elas não eram empresas. Na verdade, em sua maioria, elas acreditavam que não necessitavam de qualquer coisa que pudesse ser chamada de “gerência”. Afinal, elas não tinham “lucros” (DRUCKER, 2006, p.14).

Dessa forma, muitas entidades trabalham em prol da sua causa sem saber ao certo o que estão alcançando. Sabem sim que estão fazendo a diferença, mas não sabem ao certo de quanta diferença estão falando. Drucker (2006) aponta:

Na organização sem fins lucrativos não existe lucro. Mas também existe a tentação de negligenciar os resultados, de dizer: estamos servindo a uma boa causa. Estamos fazendo o trabalho do Senhor. Ou estamos fazendo algo para tornar a vida um pouco melhor para as pessoas, o que é um resultado em si mesmo. Isso não basta. Se uma empresa desperdiça seus recursos sem resultados, em geral ela perde seu próprio dinheiro. Entretanto, em uma instituição sem fins lucrativos, trata-se de dinheiro alheio – dos doadores. (DRUCKER, 2006, p. 102).

Quando a organização sobrevive por meio de doações, uma de suas responsabilidades é demonstrar para seus doadores que ela efetivamente está investindo seus recursos para o alcance de sua missão e conseguindo resultados. A transparência não se remete apenas ao Primeiro e Segundo Setor. É necessário que o Terceiro Setor também coloque esse conceito em prática e a avaliação e a mensuração de resultados estão extremamente relacionadas a ele. Desse modo, haverá uma fidelização dos doadores e, possivelmente, sua ampliação. Além disso, para que a organização possa desenvolver suas atividades, aumentar seu público-alvo e tornar-se mais visível perante seus parceiros, por exemplo, ela precisa trocar a improvisação

por práticas mais profissionais, mesmo que essas sejam incipientes por conta de poucos membros ou recursos. Um primeiro passo, de qualquer forma, já é um grande começo.

Ressalte-se que a avaliação e a mensuração de resultados são parte de uma esfera ainda maior de atuação em prol da organização e estruturação administrativa das entidades: o planejamento. Dessa forma, há que se pensar, primeiramente, em um planejamento e, a partir dele, avaliar e mensurar os resultados, o que é feito desde o seu início. Como ressalta Galerani (2005, p.152), a avaliação é “função que tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados”.

Pensar estrategicamente, por meio do planejamento, alinha as aspirações da organização e permite que seus esforços sejam direcionados para o alcance de resultados que levem em consideração seus objetivos e metas. Como destaca Lindenmann (1993 apud GALERANI, 2005, p.154), “é extremamente importante, antes de você avaliar qualquer coisa que você faz, que você primeiro estabeleça metas e objetivos específicos, para que as atividades que você programe possam ser eventualmente medidas”. Além disso, o planejamento necessita ser um exercício real dentro das entidades e não somente um documento:

Isto porque, em muitas empresas e organizações sem fins lucrativos, o planejamento é um exercício intelectual. Você prepara uma pasta lindamente encadernada, coloca-a na estante e deixa lá. Todos se sentem virtuosos, pois fizeram o planejamento. Porém, enquanto o plano não se transformar em trabalho real, você nada fez (DRUCKER, 2006, p. 45).

Partindo para a avaliação e para a mensuração em comunicação, a disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional, ao entrar em contato com as organizações, mapeia a sua situação e a diagnóstica, como citado no tópico anterior sobre os produtos. Esse diagnóstico é extremamente importante para a confecção dos instrumentos posteriores da disciplina, pois ele caracteriza como e por que esses instrumentos serão úteis para aquela entidade. Esse exercício, porém, não é finalizado ao término do semestre, pois os resultados devem ser avaliados e mensurados a longo prazo, visto que muitas ações de comunicação não possuem um resultado imediato. Dessa forma, cabe à organização assistida não engavetar aquele projeto, como cita Drucker, pois ele precisa de continuidade para ter efeitos positivos e, se negativos, demonstrar outros caminhos que podem ser trilhados. Yanaze (2010) destaca:

Quanto maior a duração da mensuração dos resultados, mais os indicadores deixam de ser somente dados (brutos, isolados, sem relevância aparente) constituindo-se em informações (relevantes, contextualizadas) passando a

ser fonte de conhecimento, pois dão ao profissional a capacidade de reinterpretar a informação, desenvolvendo raciocínios próprios sobre ela (YANAZE, 2010, p.140).

Além disso, é importante a entidade entender que as ações de comunicação não devem ter por objetivo a comunicação em si, mas objetivos maiores que se adéquem aos propósitos organizacionais e levem em consideração o diagnóstico. Os instrumentos de comunicação devem ser tratados como meios de se alcançar determinadas metas ou objetivos, e não como fins.

A avaliação e a mensuração em comunicação, especialmente por seu caráter mais qualitativo que quantitativo, apresentam complexidades, as quais devem ser tratadas levando-se em consideração o contexto de cada organização sem fins lucrativos e o que ela espera com essa comunicação. De posse disso, a entidade estará mais preparada para entender como os instrumentos desenvolvidos na disciplina ICO podem aparelhá-la para o alcance de seus objetivos organizacionais e para a resolução de seus problemas. Como ressalta Galerani (2005):

A avaliação em comunicação assume caráter desafiador e complexo, especialmente pela natureza das funções da profissão, cujas atividades envolvem bens simbólicos intangíveis, de consequências que dificilmente podem ser medidas por meio de números ou fórmulas matemáticas. Mesmo as mais modernas e sofisticadas técnicas de comunicação exigem criatividade e lidam com perspectivas, conflitos, atitudes, interpretação, julgamento, criatividade, enfim, valores mais comumente avaliados por seus efeitos que por sua quantidade (GALERANI, 2005, p. 153).

### 3. METODOLOGIA

Para a realização desse projeto, fez-necessária, primeiramente, a utilização da técnica de pesquisa bibliográfica, como forma de entender mais sobre o problema em questão e sobre todo o contexto que gira em torno dele. Stumpf (2009) salienta que:

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção de bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões (STUMPF in DUARTE; BARROS (Org.), 2009, p.53).

A pesquisa bibliográfica deste projeto objetivou evidenciar a relação, especialmente, entre:

- a) Terceiro Setor e sociedade;
- b) Voluntariado;
- c) Comunicação no Terceiro Setor;
- d) A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional; e
- e) Avaliação e mensuração em comunicação no Terceiro Setor.

Além disso, ela focalizou o embasamento que pode ser dado ao relacionamento atual entre os projetos desenvolvidos na disciplina e as organizações assistidas.

Passando-se a próxima etapa, foram selecionadas algumas organizações sem fins lucrativos com as quais os alunos trabalharam entre o segundo semestre de 2011, período em que a primeira turma do curso teve contato com a disciplina, e o segundo semestre de 2013. Foram analisados os projetos desenvolvidos para essas organizações e o contexto atual que enfrentam. A escolha das ONGs obedeceu à seguinte dinâmica:

- a) Projetos vencedores do Prêmio ICO de cada semestre, totalizando cinco trabalhos;
- b) Cinco organizações escolhidas de forma aleatória.

Em relação às cinco organizações escolhidas de forma aleatória, duas delas não puderam participar da pesquisa, uma porque os membros que acompanharam o projeto produzido pela disciplina não se encontram mais na entidade e a outra porque o membro que acompanhou o trabalho desenvolvido não tinha disponibilidade para ser entrevistado, de forma que oito organizações foram entrevistadas no total:

- Associação das Mulheres de Sobradinho II – AMS
- Associação Amigos das Histórias
- Cia. Lábios da Lua
- Associação do Idoso Candango – AIC

- Movimento Planeta Verde – MPV
- Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI
- Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras – AVANCE
- Centro Comunitário Tia Angelina

Essas oito organizações representam a amostra do universo de trinta projetos desenvolvidos no período apresentado. Após essa seleção, foram realizadas entrevistas em profundidade efetivadas por meio de roteiro (vide apêndice A), do tipo semiaberta, com os responsáveis pelas organizações e funcionários, pessoas que possuem direta influência sobre as questões alocadas na pesquisa e que puderam contribuir na construção do cenário de comunicação evidenciado a partir do impacto dos trabalhos da disciplina ICO. Duarte (2009) destaca que a entrevista em profundidade é:

Técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Esse tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística (DUARTE in DUARTE; BARROS (Org.), 2009, p.62).

Ainda de acordo com ele “a entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para a apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido” (In DUARTE; BARROS (Org.), 2009, p.64). Sobre o tipo de estrutura semiaberta, Duarte salienta que “a lista de questões desse modelo tem origem no problema de pesquisa e busca tratar da amplitude do tema, apresentando cada pergunta de forma mais aberta possível. Ela conjuga a flexibilidade da questão não estruturada com um roteiro de controle” (In DUARTE; BARROS (Org.), 2009, p. 66).

As entrevistas foram realizadas durante o mês de julho, por meio de contato pessoal com os entrevistados. Como forma de evidenciar a realidade em que as entidades selecionadas se encontravam quando participaram da disciplina, foram analisados o diagnóstico e os produtos desenvolvidos por cada grupo de estudantes. Além disso, com o objetivo de verificar como está a atuação nas mídias sociais das entidades acima no período em que este trabalho foi realizado, foi feita uma pesquisa sobre a presença de cada uma das organizações entrevistadas na plataforma *Facebook*, visto que esta mídia social é a mais utilizada por todas.

É relevante salientar que a disciplina modificou seu plano de trabalho a cada semestre, de modo que o contexto da organização e do projeto desenvolvido foi estudado com base na ementa do respectivo semestre em que ela foi assistida.

## 4. RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os perfis das organizações entrevistadas, a relação com os voluntários, a comunicação das entidades, bem como outros tópicos relevantes para a pesquisa.

### 4.1. Informações sobre as organizações entrevistadas

#### 4.1.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II – AMS

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 2º semestre de 2011;
- Público-alvo: mulheres vítimas de violência doméstica da comunidade Sobradinho II;
- Causa: auxiliar as mulheres vítimas de violência doméstica da comunidade Sobradinho II a se reestruturarem;
- Entrevistados: Florisbela, diretora social da organização e ex-presidente;
- Prêmio ICO: organização vencedora do primeiro prêmio da disciplina;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: sede física da associação é cedida pelo governo do Distrito Federal por meios extracontratuais e comércio local fornece doações frequentemente, mas não de forma fixa;
- Sustentabilidade da organização: alcançada por meio de doações e de eventos que a associação promove, como o bazar.

#### 4.1.2. Associação Amigos das Histórias

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 1º semestre de 2012;
- Público-alvo: crianças do Distrito Federal, especialmente aquelas que frequentam escolas públicas;
- Causa: incentivar a leitura entre crianças e jovens. De acordo com Maristela, “A gente – Amigos das Histórias – conta história para que a criança goste de ler”.
- Entrevistados: William, presidente, e Maristela, conselheira fiscal;
- Prêmio ICO: organização vencedora do segundo prêmio da disciplina;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: a Secretaria de Cultura patrocina eventos e permite a participação da associação naqueles que ela promove;
- Sustentabilidade da organização: alcançada por meio de doações da comunidade, verbas advindas do governo e apresentação de contação de histórias em festas infantis.

#### 4.1.3. Cia. Lábios da Lua

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 1º semestre de 2012;

- Público-alvo: comunidade, especialmente jovem, da cidade do Gama;
- Causa: transformar a comunidade, especialmente jovem, por meio da arte. “Nós acreditamos que a arte é extremamente transformadora. A arte salva. Aqui é um lugar onde formamos cidadãos”, afirma o vice-presidente;
- Entrevistados: Gilmar, vice-presidente;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: não há parcerias;
- Sustentabilidade da organização: doação de recursos dos próprios voluntários e cobrança de taxa associativa no valor de R\$20,00 para participação nas oficinas.

#### 4.1.4. Associação do Idoso Candango – AIC

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 2º semestre de 2012;
- Público-alvo: comunidade idosa das cidades Candangolândia, Núcleo Bandeirante e Núcleo Habitacional;
- Causa: acolher os idosos e propiciar a eles um ambiente de convivência saudável;
- Entrevistados: Fátima, assistente social;
- Prêmio ICO: organização vencedora do terceiro prêmio da disciplina;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: subvenções fornecidas pelo Ministério Público;
- Sustentabilidade da organização: doações da comunidade e subvenções do Ministério Público.

#### 4.1.5. Movimento Planeta Verde – MPV

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 2º semestre de 2012;
- Público-alvo: pais de recém-nascidos e trabalhadores de hospitais;
- Causa: incentivar a preservação do meio-ambiente e a educação sobre ele por meio da entrega de mudas de árvores frutíferas a casais com filhos recém-nascidos;
- Entrevistados: Henrique, presidente;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: não há parcerias;
- Sustentabilidade da organização: alcançada por meio de recursos do Presidente com seu trabalho como escritor e com a venda de camisetas da entidade.

#### 4.1.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 1º semestre de 2013;

- Público-alvo: famílias de crianças autistas do Distrito Federal;
- Causa: auxiliar no tratamento de crianças autistas;
- Entrevistados: Lucinete, diretora-presidente;
- Prêmio ICO: organização vencedora do quarto prêmio da disciplina;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: não há parcerias;
- Sustentabilidade da organização: alcançada por meio da cobrança de taxa associativa.

#### 4.1.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras – AVANCE

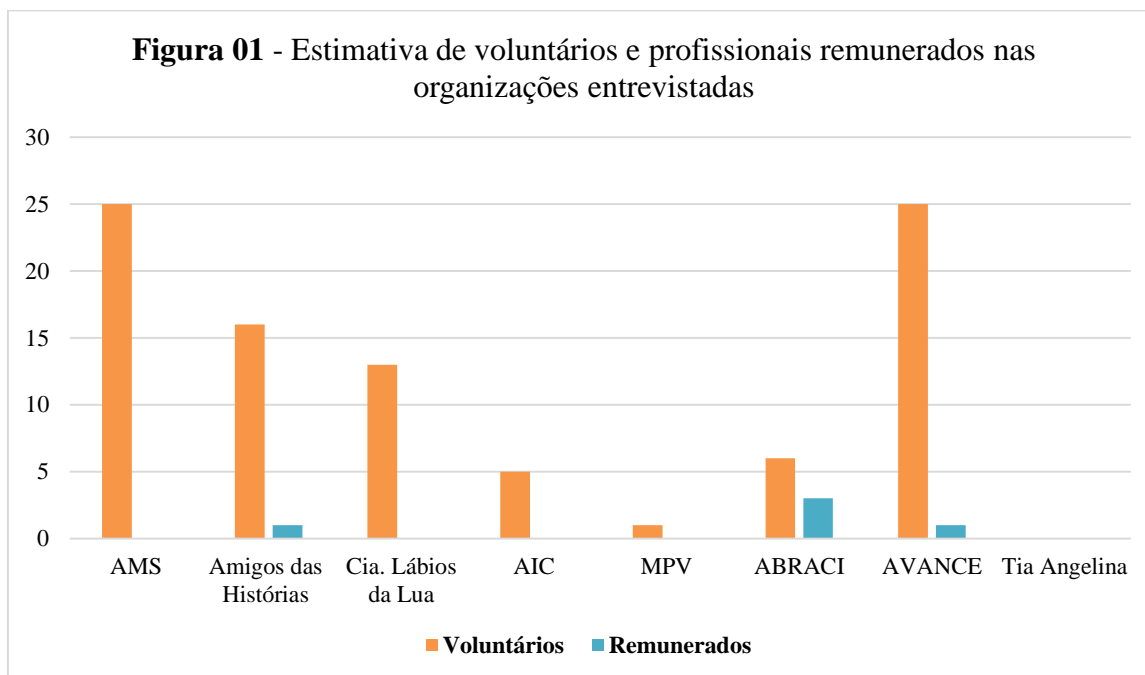
- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 2º semestre de 2013;
- Público-alvo: pacientes vítimas de queimaduras do Hospital Regional da Asa Norte;
- Causa: proporcionar tratamento adequado a pessoas que foram vítimas de queimaduras;
- Entrevistados: Ana, diretora-presidente;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: Hospital Regional da Asa Norte cede espaço físico para a AVANCE, uma linha telefônica para ligações locais e uma costureira para a confecção das malhas destinadas ao tratamento de queimaduras;
- Sustentabilidade da organização: a associação sobrevive por meio dos recursos advindos dos eventos promovidos por ela, das doações do público e também do trabalho voluntário dos membros que a compõem.

#### 4.1.8. Centro Comunitário Tia Angelina

- Período em que a organização foi atendida pela disciplina: 2º semestre de 2013
- Público-alvo: crianças e adolescentes do Varjão em situação de risco e respectivas famílias;
- Causa: cuidar de crianças carentes e proporcionar um ambiente de desenvolvimento saudável, por meio da educação e dos cuidados necessários;
- Entrevistados: Joel, presidente;
- Prêmio ICO: organização vencedora do quinto prêmio da disciplina;
- Parcerias e relacionamento com os outros setores: a organização possui convênio firmado com a Secretaria de Educação e com a Secretaria de Desenvolvimento Social e recebe doações da Embaixada do Japão;
- Sustentabilidade da organização: depende da parceria firmada com o governo, como indicado acima, das doações que recebe e também dos recursos arrecadados por meio dos eventos que promove junto à comunidade.



## 4.2. Voluntariado



Fonte: elaborado pela autora.

### 4.2.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II – AMS

Todos os membros da AMS são voluntários, os quais pertencem à própria comunidade. Esses voluntários são, em sua maioria, carentes e recebem auxílio material da organização, como alimentos e roupas, por exemplo, mas não recebem dinheiro. Já houve desistência de voluntários pela falta dos suprimentos citados anteriormente.

### 4.2.2. Associação Amigos das Histórias

A organização possui 16 voluntários assíduos nas ações que ela promove e por volta de 40 voluntários que participam de vez em quando de seus eventos. Não há quadro de desistência de voluntários na associação, visto que eles podem atuar em diversas áreas. O que acontece é uma participação menor de alguns voluntários em eventos.

### 4.2.3. Cia. Lábios da Lua

Há três voluntários permanentes na entidade, que trabalham nela desde sua fundação e há, aproximadamente, 10 voluntários rotativos pertencentes à própria comunidade, que ministram as oficinas que a organização oferece ao público. Muitos voluntários desistem pela ausência do retorno financeiro.

#### 4.2.4. Associação do Idoso Candango – AIC

A entidade em questão é administrada por somente uma idosa, de forma que ela não possui tempo para direcionar as atividades dos voluntários, fato que acaba por afastá-los da associação. Além disso, a entidade exige muita dedicação e presença dos voluntários. De acordo com a assistente social da organização, “os voluntários se empolgam quando conhecem a causa, mas veem que dá trabalho e exige dedicação, então eles não assumem por conta de outras tarefas”.

#### 4.2.5. Movimento Planeta Verde – MPV

Atualmente, a organização é composta somente pelo presidente, que entrega as mudas em um hospital localizado na L2 Sul. Anteriormente, o presidente pagava uma pessoa em tempo integral para distribuí-las, mas, por ausência de recursos, não pôde fazê-lo mais. Dessa forma, a entrega das mudas não é realizada com tanta frequência. Por conta de o presidente já estar sobrecarregado, ele não possui tempo para gerenciar os voluntários que, eventualmente, surgem, de forma a orientá-los, treiná-los, e repassar funções. Além disso, ele não tem domínio de todas as áreas que deveriam compor a organização, como comunicação, por exemplo, e contabilidade, motivo pelo qual ele não arrecada recursos do setor privado.

#### 4.2.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI

De acordo com a presidente, já houve desistência de voluntários pela falta de tempo deles para dedicarem-se à causa.

#### 4.2.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras – AVANCE

A associação é composta essencialmente por voluntários. Há em torno de 25 voluntários que são assíduos na organização e nos eventos promovidos por ela. Há apenas um funcionário remunerado, o qual faz o atendimento dos pacientes do Hospital Regional da Asa Norte vítimas de queimaduras. Ele é responsável por fazer o cadastro do paciente na AVANCE, entregar materiais de uso, como filtro solar e malhas para queimadura, assim como saber do que ele precisa. Já houve desistência, principalmente por ser uma situação muito delicada, pois os pacientes possuem sequelas visíveis e, muitas vezes, o voluntário desiste por não conseguir lidar com essa situação.

#### 4.2.8. Centro Comunitário Tia Angelina

O presidente da organização não soube dizer quantos voluntários e quantos profissionais remunerados existem no centro comunitário, de forma que não foi possível fazer a estimativa, mas afirmou que os profissionais remunerados são maioria. Nunca houve desistência dos voluntários, de acordo com o presidente. Os voluntários possuem chances de crescer dentro da instituição e de se tornarem profissionais assalariados, situação em que reside grande parte da motivação deles.

Nenhuma das organizações entrevistadas possui uma gestão do voluntariado consolidada, mas possuem voluntários muito motivados e engajados. A causa é a própria motivação deles, na maior parte dos casos. Além disso, a rotina das organizações sem fins lucrativos é bem diferente do setor privado e do setor público, pois ela não é padronizada. A frequência se remete muito mais à participação nos projetos do que a estar presente na organização todos os dias.

### 4.3. Comunicação das organizações

#### 4.3.1. Importância da comunicação no Terceiro Setor

A comunicação foi considerada importante pela totalidade de organizações entrevistadas. Entre as justificativas da relevância da comunicação para o Terceiro Setor destacam-se:

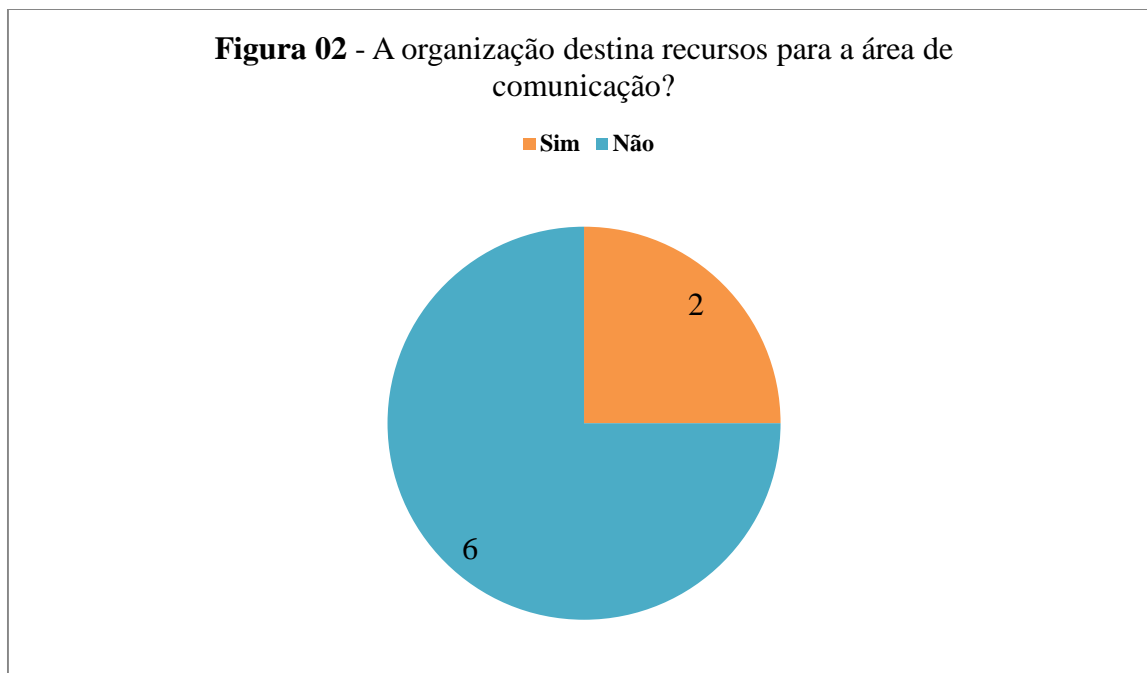
*“A comunicação empodera as pessoas e forma opiniões”*. – AMS

*“Ela traz visibilidade e seriedade para a instituição”*. – Amigos das Histórias

*“Comunicação é tudo. A Comunicação traz as possibilidades de alcance de resultados para mais perto”*. – Cia. Lábios da Lua

*“O Terceiro Setor tem que ser mais visualizado pela comunidade como uma coisa que veio somar e dar qualidade a ela. A comunicação atua nesse sentido”*. – AIC

#### 4.3.2. Destinação de recursos para a área de comunicação



Fonte: elaborado pela autora.

As justificativas sobre a não destinação de recursos para a área de comunicação centram-se nas dificuldades financeiras pelas quais as organizações entrevistadas passam. Em relação às duas entidades que destinam recursos para a área de comunicação, Cia. Lábios da Lua e Movimento Planeta Verde, a primeira destina recursos para a área quando há projetos aprovados para exposição na entidade. Geralmente, 10% da verba desses projetos são direcionados para a divulgação do evento e, conseqüentemente, da organização. Em relação ao MPV, os recursos se destinam à manutenção de seu *site* corporativo.

Apesar de a maioria das organizações não destinarem recursos para a comunicação, os objetivos que pretendem alcançar por meio dela são bastante amplos e relevantes, de forma que a área deveria possuir uma atenção maior. Entre os objetivos apontados, encontram-se: 1. Alcançar a comunidade e divulgar a organização; 2. Mobilizar as pessoas para o voluntariado e para a arrecadação de fundos; 3. Levar para a comunidade o conhecimento de que ela necessita; 4. Obter uma maior valorização da causa da organização; 4. Tornar a organização mais conhecida por seus públicos; e 5. Ampliar a capacidade de atender a comunidade. Em alguns casos, ainda não há uma visão da comunicação como uma área ampla e integrada. O vice-presidente da Cia. Lábios da lua afirma: “a gente imagina a comunicação como veículo de divulgação”.

#### 4.3.3. Área de comunicação das organizações entrevistadas

A respeito da comunicação nas organizações, algumas questões foram levantadas nas entrevistas, como informações sobre a equipe ou sobre o colaborador que administra a área em estudo, os instrumentos de comunicação que são utilizados para a interação com os públicos, a cobertura da imprensa em relação às entidades, entre outros dados relevantes, como forma de verificar como os projetos desenvolvidos na disciplina ICO influenciam as entidades assistidas.

**Quadro 01** – Características da equipe responsável pela comunicação de cada organização

Organização	Responsáveis por sua comunicação
AMS	Não há uma pessoa ou grupo específicos. Além disso, não há profissionais de comunicação na AMS.
Amigos das Histórias	Diretoria, especialmente o presidente e a conselheira fiscal. Não possuem formação em comunicação e também desempenham outras funções.
Cia. Lábios da Lua	Vice-presidente, que não possui formação em comunicação e desempenha outras funções.
AIC	Não há ninguém responsável pela comunicação.
MPV	Não há ninguém responsável pela comunicação.
ABRACI	Pais das crianças autistas que são voluntários. Eles não possuem formação em comunicação.
AVANCE	Não há ninguém responsável pela comunicação.
Tia Angelina	Diretora, que é formada em pedagogia. De acordo com o presidente, “ela faz de tudo um pouco”.

Fonte: elaborado pela autora.

Uma das questões levantadas durante as entrevistas é a falta de capacitação acerca das técnicas necessárias para desenvolver a área de comunicação, especialmente nas organizações

que são formadas por pessoas mais velhas, a exemplo da AVANCE, da AIC e do MPV. No caso das outras entidades, as atividades de comunicação são exercidas de forma improvisada e por pessoas que acumulam outras funções. É relevante ressaltar que, muitas vezes, a não continuidade dos projetos de ICO relaciona-se justamente a essa falta de competências técnicas dos membros das organizações, como veremos mais adiante.

**Quadro 02** – Principais instrumentos de comunicação com os públicos de cada organização

Organização	Instrumentos de comunicação
AMS	<i>Facebook</i> , cartazes e boca-a-boca.
Amigos das Histórias	<i>Facebook</i> , <i>blog</i> , <i>whatsapp</i> e e-mail (mala direta).
Cia. Lábios da Lua	E-mail (mala direta), <i>Facebook</i> , panfletos e carro de som.
AIC	Boca-a-boca.
MPV	Comunicação realizada pessoalmente.
ABRACI	<i>Facebook</i> e telefone.
AVANCE	Com os pacientes a comunicação é realizada pessoalmente. Com a comunidade, utiliza-se o <i>Facebook</i> e o e-mail (mala direta).
Tia Angelina	<i>Facebook</i> , e-mail, bilhetes e telefone.

Fonte: elaborado pela autora.

A rede social *Facebook* configura-se na maioria das entidades entrevistadas como um instrumento de comunicação oficial. É interessante ressaltar que a construção ou reestruturação da presença das organizações nessa plataforma foram realizadas por meio da disciplina ICO. Em algumas entidades, entretanto, por conta de não existir uma equipe ou colaborador capacitados para desenvolver as atividades de comunicação, não houve aproveitamento dos instrumentos do projeto, como nos casos da AIC e do MPV.

**Quadro 03** – Participação das organizações entrevistadas na mídia

Organização	Monitoramento sistemático da organização a respeito de sua participação na mídia e características da cobertura (positiva ou negativa).
-------------	---

AMS	Sem monitoramento sistemático; cobertura predominantemente positiva.
Amigos das Histórias	Sem monitoramento sistemático; não há coberturas negativas de conhecimento da organização.
Cia. Lábios da Lua	Com monitoramento sistemático (clipping); cobertura positiva.
AIC	Sem monitoramento sistemático; não há coberturas negativas de conhecimento da organização.
MPV	Sem monitoramento sistemático; não há coberturas negativas de conhecimento da organização.
ABRACI	Sem monitoramento sistemático; não há coberturas negativas de conhecimento da organização.
AVANCE	Sem monitoramento sistemático; cobertura predominantemente positiva.
Tia Angelina	Sem monitoramento sistemático; não há coberturas negativas de conhecimento da organização.

Fonte: elaborado pela autora.

Foi questionado às organizações se elas possuem consciência de sua própria participação na mídia e se, de alguma forma, essa participação era monitorada sistematicamente. Além disso, perguntou-se se a imagem da entidade na mídia era positiva ou negativa, com base na consciência que elas possuem dessa participação. Todas as organizações afirmaram que têm consciência de sua participação na mídia, entretanto, somente a Cia. Lábios da lua faz algum tipo de monitoramento sistemático. A maioria acompanha a cobertura da imprensa por meio de *sites* de busca ou pelo boca-a-boca, em que a própria comunidade acompanha a visibilidade da organização. Mas, em nenhum desses casos, há uma preocupação sistemática em analisar o que sai na mídia sobre sua própria imagem.

No caso da organização Cia. Lábios da Lua, que realiza a atividade de clipping, a qual consiste na coleta de informações sobre a organização nos diversos veículos de comunicação, Bueno (1999, p.12) ressalta que “o clipping, embora matéria prima importante, não agrega

valor à análise da presença na mídia, a não ser que incorpore critérios de análise. (...) o clipping é mera informação, não conhecimento.”.

O desenvolvimento das estratégias de assessoria de imprensa propostas nos projetos de ICO é fundamental para o crescimento da visibilidade da organização. Como salienta Pozobon (2011, p.181):

A mídia tem o poder de retirar várias demandas e atores sociais da condição de invisibilidade, exercendo uma função mediadora. (...) É fato, entretanto, que nesse espaço de visibilidade mediada existem grandes assimetrias no que tange às possibilidades de validação e regulação das mensagens. Grupos mais organizados, movimentos sociais e organizações não governamentais possuem maior possibilidade de instaurar agendas públicas de discussão de suas necessidades. Inversamente, grupos politicamente desarticulados têm suas demandas constantemente restringidas às dinâmicas comunicativas de contextos privados ou alternativos (POZOBON, 2011, p. 181).

As organizações do Terceiro Setor, dessa forma, necessitam de uma base sólida, na qual possam se apoiar e a qual possam apresentar à mídia, pois a construção da agenda desta constitui uma tarefa que também inclui a participação da sociedade, ativamente.

#### 4.3.4. Mídias sociais

**Quadro 04** – Atualização das mídias sociais das organizações entrevistadas

Organização	Atualizado	Não atualizado/razões
AMS	Sim ( <i>Facebook</i> ) e não ( <i>blog</i> ).	Motivo: a organização não possui a senha da plataforma.
Amigos das Histórias	Não	Falta de tempo.
Cia. Lábios da Lua	Sim	
AIC	Não	Não há colaboradores para gerenciar e alimentar as mídias sociais da entidade.
MPV	Não	Não há colaboradores para gerenciar e alimentar as mídias sociais da entidade.
ABRACI	Sim	
AVANCE	Não	Não há colaboradores para gerenciar e alimentar as mídias sociais da entidade.
Tia Angelina	Sim	

Fonte: elaborado pela autora.



As dificuldades encontradas na área de comunicação se refletem também no gerenciamento das mídias sociais, visto que a ausência de colaboradores nessa área acaba por distanciar as organizações da interatividade com seu público por meio da internet.

No caso das entidades que possuem uma rotina nas mídias sociais, algumas delas possuem uma forma sistemática de gerenciamento, a qual é apontada no manual de mídias sociais proposto pelos projetos de ICO, como é o caso do Centro Comunitário Tia Angelina e da ABRACI:

**Figura 03** – Página do *Facebook* do Centro Comunitário Tia Angelina



Disponível em <<https://pt-br.Facebook.com/csctiaangelina>> Acesso em 22 de setembro de 2014

**Figura 04** – Página do Facebook da ABRACI

**PESSOAS** >

**1.269** curtidas

**SOBRE** >

ABRACI - Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção. É uma instituição filantrópica, fundada em 2010 por pais de crianças com autismo.

...  
**SAIBA MAIS**

**FOTOS** >

*Equipe técnica ABRACI convida*  
A todas as famílias em atendimento, ou processo diagnóstico para o 1º grupo terapêutico familiar. Que será realizado no próximo sábado dia 20/09/2014 às 10:00 em nossa sede e será aberto a toda comunidade. Ressaltamos que tal demanda surgiu das próprias famílias e tem como objetivo principal ampliar nossa proposta como foco principal "o lar" e tem como lema: "estar bem para melhor estimular".  
Participe conosco será um prazer compartilhar esse momento.  
Thais Gergassi - Rodrigo Melônio - Arthur Egydio (Psicólogos ABRACI)  
o primeiro passo para a mudança é a **aceitação**. Uma vez que você aceite a si mesmo, você abre a porta para a mudança. Mudança não é algo que você faz, é algo que você permite."

Curtir · Comentar · Compartilhar

1 compartilhamento

Raquel Cristina, Ana Cláudia Carvalho, Karla R. Sá e outras 6 pessoas curtiram isso.

**ABRACI**  
16 de setembro

Sábado dia 13 de setembro tivemos em nossa associação uma manhã inesquecível. Deixamos aqui nossos agradecimentos em especial a CIA Resgatando Alegria, que nesse dia nos trouxe momentos de interação, amor, carinho,... deixaram uma sementinha de amor em nossos corações. Obrigado pessoal, conservem esse amor, o mundo precisa dele! (21 fotos)

Disponível em < <https://pt-br.Facebook.com/AbraciDF> > Acesso em 22 de setembro de 2014

Outras, por sua vez, ainda alimentam essas mídias de maneira leiga, não seguindo as indicações dos estudantes, como no caso da AMS, em que as atualizações acontecem, mas são esporádicas:

**Figura 05** – Página do *Facebook* da AMS

**Associação das Mulheres de Sobradinho II**  
20 de agosto

Mais um feito da AMSII, entrega do certificado de conclusão do curso de camareira

**Josenílcia Rosa Da Cruz**  
★★★★★ 30/3/2014  
Muito importante nas defesas direitos da mulher e das pessoas em vulnerabilidade social. Continue esse trabalho lindo e importante para ossa comunidade. Tem que ter muita garra e isso vocês tem. Parabéns.

**PESSOAS TAMBÉM CURTIRAM**

- Vida Positiva**  
Organização Não Governamental (ONG)
- Feicotur**  
Organização Não Governamental (ONG)
- Instituto Sobradinhense de Desen...**  
Organização Não Governamental (ONG)

Ver mais lugares em Sobradinho, Distrito Federal, Brazil

**Associação das Mulheres de Sobradinho II** compartilhou o status de Geralda Florisbela Bela Soares.  
5 de agosto

Isto já virou moda aqui ,hoje estive na minha amiga pureza e presenciei uma cena terrível uma mulher em prantos e a acusando ,pois derrubaram 8 lotes que eram da entidade a qual a pureza e presidente tentei interceder em favor

Disponível em < <https://pt-br.Facebook.com/pages/Associa%C3%A7%C3%A3o-das-Mulheres-de-Sobradinho-II/607061972707981?ref=stream> > Acesso em 22 de setembro de 2014

A Cia. Lábios da Lua ainda utiliza o seu perfil antigo no *Facebook*, mesmo com a existência de uma página da organização na rede social em questão, o que dificulta a localização da entidade na plataforma. É válido ressaltar que o perfil se destina à utilização por pessoas físicas. A página, por sua vez, contém mecanismos direcionados a empresas, de modo que é mais profissional.

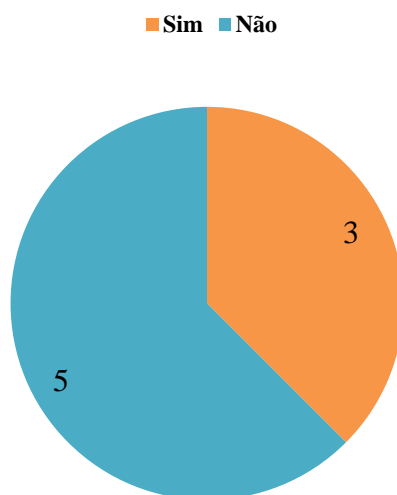
**Figura 06** – Perfil do *Facebook* da Cia. Lábios da Lua



Disponível em < <https://pt-br.Facebook.com/cialabiosdalua> > Acesso em 22 de setembro de 2014

#### 4.3.5. Avaliação e mensuração dos resultados das ações de comunicação

**Figura 07** - A organização avalia ou mensura os resultados alcançados na área de comunicação?



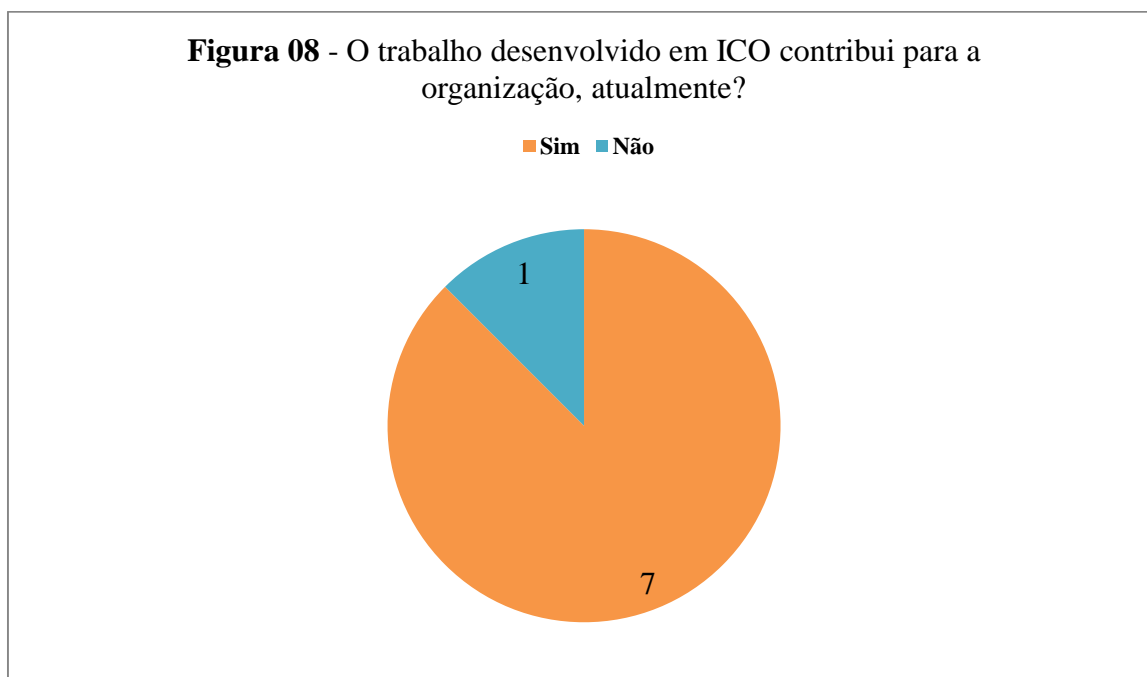
Fonte: elaborado pela autora.

Entre as entidades que avaliam a sua comunicação, o processo não acontece de forma sistemática. A associação Amigos das Histórias acompanha as métricas que a rede social



*Facebook* fornece, além de aferir a quantidade de público que comparece às suas apresentações de contação de histórias. A Cia. Lábios da Lua, como mencionado anteriormente, realiza a atividade de clipping, assim como também faz a contagem de público que comparece às suas ações. A AVANCE avalia somente seus eventos, avaliação essa que consiste nos recursos arrecadados, assim como na experiência de cada evento, salientando quais foram os seus pontos fortes e pontos fracos.

#### 4.4. Contribuição dos projetos da disciplina ICO



Fonte: elaborado pela autora.

##### 4.4.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II – AMS

“Por meio do trabalho desenvolvido, muitas portas se abriram. Hoje temos mais doações”, afirma a diretora social da organização. Já foi confeccionada uma placa para a entrada, cartões de visita, camisetas e também uma página no *Facebook*. Todos esses materiais ajudam na visibilidade da entidade. Ainda de acordo com a diretora, o único produto que não teve continuidade foi o *House Organ*, pois a associação não possui a técnica para produzi-lo. “Aquilo ali era o carro-chefe para a gente. Se nós tivéssemos como fazer o jornal impresso, nós o soltaríamos na cidade e informariamos todo mundo sobre a associação”, afirma a diretora.

#### 4.4.2. Associação Amigos das Histórias

“A comunicação mudou a forma como nós mesmos enxergamos a instituição”, afirma o presidente da organização. De acordo com ele, o projeto trouxe mais visibilidade para a associação, especialmente por meio da criação do *blog*, que se configura como o principal canal de comunicação da entidade com seus públicos, e por meio da reformulação da identidade visual, que ajuda no reconhecimento e visibilidade da Associação Amigos das Histórias. Esses dois produtos foram os que mais contribuíram para a entidade. Entre os produtos que não puderam ser implementados, encontra-se o programa de rádio, porque a organização não possui um espaço para veiculá-lo.

#### 4.4.3. Cia. Lábios da Lua

A identidade visual proposta é utilizada até os dias de hoje nas camisetas da organização, marca-páginas, placa de entrada, banner de eventos, *Facebook*, entre outros. O vídeo institucional também é utilizado para apresentar a organização. O trabalho de ICO, dessa forma, também ajuda na visibilidade da entidade. Entre os produtos que não puderam ser implementados, incluem-se o layout desenvolvido para o *site* e o programa de rádio. O layout do *site* não foi utilizado, porque a plataforma ainda não foi construída. Faltam recursos financeiros para essa construção. A confecção do programa de rádio foi baseada no fato de que a ONG possui um espaço em uma rádio comunitária do Gama. Dessa forma, a ideia do programa de rádio seria utilizada nesse espaço, porém o voluntário responsável por essa ação acabou fugindo da ideia original da ONG, de forma que ela optou por se desvincular do programa, mas o espaço ainda existe.

#### 4.4.4. Associação do Idoso Candango – AIC

“A entidade recebe mais doações”, afirma a assistente social da AIC. A organização possui dificuldades em dar continuidade ao projeto de ICO porque não há ninguém qualificado para fazê-lo. Dessa forma, apenas a identidade visual é utilizada efetivamente, inclusive na placa de entrada da entidade, o que contribui para sua visibilidade.

#### 4.4.5. Movimento Planeta Verde – MPV

O trabalho de ICO não contribui para o Movimento Planeta Verde, de acordo com o presidente da entidade, porque não houve vivência do grupo e não há ninguém para dar continuidade ao que foi proposto.

#### 4.4.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI

De acordo com a presidente da ABRACI, houve maior aparição da entidade na mídia após o desenvolvimento do trabalho de ICO. Ela coloca a criação da página da organização no *Facebook* como a maior contribuição da disciplina, porém, como não há um gerenciamento sistemático dela, os conteúdos publicados muitas vezes fogem de seu propósito inicial, que é divulgar a causa do autismo. O único produto que não pôde ser utilizado foi o *site*, porque um de seus mecanismos não funcionou bem e ele teve de ser retirado do ar.

#### 4.4.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras – AVANCE

A associação possui maior visibilidade perante a comunidade, especialmente por meio da página do *Facebook*, de acordo com a presidente. Além disso, os eventos passaram a contar com um maior número de pessoas após a participação na disciplina.

#### 4.4.8. Centro Comunitário Tia Angelina

O trabalho ajudou a deixar a organização mais relacionada com seu propósito, que é a educação infantil, ressalta o presidente da entidade.

### 4.5. Principais falhas da disciplina e sugestões apontadas pelos entrevistados

Duas questões principais são discutidas pelas organizações quando o assunto relaciona-se ao que poderia ser aprimorado na disciplina: vivência do grupo e continuidade do projeto. Esses dois temas são centrais, especialmente levando-se em consideração que muitos projetos não tiveram continuidade por conta da falta de profissionais qualificados. Dessa forma, a vivência do grupo e a continuidade do projeto consistem em preocupações frequentes por parte das organizações que passam pela matéria. Seguem algumas sugestões e ponderações dos entrevistados:

*“Ter outra disciplina que avaliasse essa primeira disciplina, para que o grupo que fez o projeto visse o crescimento da organização”*. – Amigos das Histórias

*“A nossa comunicação era falha. A gente falava uma coisa e acontecia outra. Houve alguns desencontros de informação”*. – Cia. Lábios da Lua

*“Eles (o grupo de estudantes) começaram, mas não continuaram. Nós ficamos frustrados em relação a isso (...). Se tão pouco deu um resultado tão grande, imagine se tivesse continuado!”* – AMS

A ABRACI, por sua vez, aponta como sugestão um trabalho maior em cima das parcerias. A presidente justifica que o grupo não pôde focar nessa demanda, porque havia

várias outras e o tempo era muito curto. Os estudantes necessitavam produzir outros instrumentos que, além de importantes e necessários para a organização, eram obrigatórios para a disciplina.

#### **4.6. Principais dificuldades das organizações**

Os estudantes que participam da disciplina ICO, ao entrarem em contato com as organizações do Terceiro Setor, propõem-se a construir um diagnóstico, no qual evidenciam as principais dificuldades pelas quais essas entidades passam. De forma a comparar como essas organizações se encontravam antes de participarem da disciplina e após o projeto desenvolvido, questionou-se quais são as atuais dificuldades delas:

##### **4.6.1. Associação das Mulheres de Sobradinho II – AMS**

- Dificuldades atuais:

Poucos recursos financeiros;

Área de comunicação não estruturada;

- Dificuldades apontadas em ICO:

Poucos recursos financeiros;

Não possui área de comunicação;

Ausência de visibilidade sobre o seu papel social junto à comunidade em que atua.

A questão da ausência de visibilidade foi em parte resolvida, justamente por conta do trabalho de ICO, de acordo com a presidente. Ainda há um grande público para atingir, mas o primeiro passo já foi dado, principalmente por meio da identidade visual e das mídias sociais. A sobrevivência da entidade ainda depende em grande parte das doações que recebe, de forma que há uma certa instabilidade quanto aos limites de sua atuação.

##### **4.6.2. Associação Amigos das Histórias**

- Dificuldades atuais:

Falta de espaço para as reuniões da organização e para guardar os materiais das apresentações;

Falta de um profissional de comunicação qualificado;

Falta de um automóvel institucional para conduzir os contadores de histórias até as apresentações.

- Dificuldades apontadas em ICO:

Não estruturação da área de comunicação e da divulgação dos projetos;



A área de comunicação da entidade ainda não está estruturada, entretanto, já apresenta maior organização, especialmente em relação à divulgação dos projetos. A ausência de um profissional de comunicação impossibilita a estruturação completa da área e os demais problemas advêm das dificuldades financeiras, que também poderiam ser solucionadas por meio da captação de recursos promovida por um profissional de comunicação.

#### 4.6.3. Cia. Lábios da Lua

- Dificuldades atuais:

Poucos recursos financeiros;

Área de comunicação pouco estruturada;

- Dificuldades apontadas em ICO:

Pouca visibilidade em relação aos projetos que realiza;

Área de comunicação não estruturada.

A entidade já possui maior visibilidade por parte da comunidade em que se insere, principalmente devido aos materiais institucionais produzidos pela disciplina. Ela ainda apresenta algumas dificuldades quanto à estruturação da área de comunicação, mas isso se deve à ausência de um profissional que direcione suas atividades.

#### 4.6.4. Associação do Idoso Candango – AIC

- Dificuldades atuais:

Poucos voluntários;

Poucos recursos financeiros;

Não possui área de comunicação.

- Dificuldades apontadas em ICO:

Poucos voluntários;

Poucos recursos financeiros;

Não possui área de comunicação.

Os problemas da Associação do Idoso Candango persistem, pois os produtos de ICO não puderam ser implementados, visto que não há pessoas qualificadas na associação para a continuidade do projeto. Enquanto o grupo esteve em contato com a organização, algumas conquistas foram alcançadas, como a doação da placa de entrada, doação de alimentos, maior exposição na mídia e maior contato com a comunidade por meio das mídias sociais. Contudo, não houve continuidade.

#### 4.6.5. Movimento Planeta Verde – MPV

- Dificuldades atuais:

Poucos recursos financeiros e humanos;

- Dificuldades apontadas em ICO:

Carência de verba;

Ausência de uma área de comunicação.

O MPV não pôde aproveitar o trabalho de ICO, de acordo com o presidente. Faltam voluntários para a implementação do projeto. Dessa forma, as dificuldades continuam as mesmas.

#### 4.6.6. Associação Brasileira de Autismo, Comportamento e Intervenção – ABRACI

- Dificuldades atuais:

Falta de recursos;

Ainda não há muitos profissionais, pelo fato de a organização não possuir condições para pagá-los, e há poucos voluntários;

Não há visibilidade perante parceiros;

Ausência de títulos para conseguir parcerias e patrocínios.

- Dificuldades apontadas em ICO:

Carência de verba para a manutenção dos trabalhos da organização;

Poucos voluntários e profissionais;

Falta de visibilidade perante parceiros.

No caso da ABRACI, apesar de haver uma taxa associativa que deveria cobrir os gastos da entidade, ela não é cobrada com rigor, visto que muitas famílias que são atendidas não possuem uma boa condição financeira e, além disso, não há um controle quanto aos prazos em que essa taxa deveria ser paga. Dessa forma, as dificuldades financeiras persistem e levam a outros problemas, como carência de funcionários. O projeto de ICO influenciou positivamente a organização, entretanto, um maior trabalho em cima de parcerias, por exemplo, ainda é necessário.

#### 4.6.7. Associação de Prevenção e Intervenção em Queimaduras – AVANCE

- Dificuldades atuais:

Poucos recursos financeiros;

Poucos voluntários;

Sensibilização da sociedade para a questão das vítimas de queimaduras;

Pouca visibilidade no HRAN e no DF.

- Dificuldades apontadas em ICO:

Ausência de visibilidade no HRAN e no DF;

Área de comunicação não estruturada;

Poucos voluntários;

Poucos recursos financeiros.

A área de comunicação está mais estruturada e apesar da pouca visibilidade ainda persistir, os eventos da entidade contam com um número maior de pessoas.

#### 4.6.8. Centro Comunitário Tia Angelina

- Dificuldades atuais:

Burocracia do governo.

- Dificuldades apontadas em ICO:

Poucos recursos financeiros;

Área de comunicação não estruturada;

Ausência de visibilidade no Distrito Federal.

O Centro Comunitário Tia Angelina está com sua área de comunicação bem estruturada, apesar de não haver um profissional do setor atuando nela. A visibilidade da entidade aumentou bastante na comunidade e o trabalho com a identidade visual modificou a organização, deixando-a mais próxima de sua causa, a educação de crianças, como o próprio presidente afirma. A organização possui um convênio com o governo, porém sofre com algumas burocracias para o gasto das verbas, por isso foi elencada a burocracia do governo como uma dificuldade atual.

#### 4.7. Perfil ideal do profissional de comunicação do Terceiro Setor

Entender o que essas organizações esperam de um profissional de comunicação que atue no Terceiro Setor, ajuda a compreender o papel que ele possui nesse espaço e possibilita um direcionamento maior para os trabalhos da disciplina, destacando-se, em particular, a compreensão da causa e sua defesa. A seguir, têm-se as considerações de cada entidade:

*“Ele tem que ter uma opinião resolvida e disponibilidade para ensinar aquilo que aprendeu.”*

- AMS

*“Primeiramente, ele tem que gostar de contação de histórias. Além disso, de ler”. – Amigos das Histórias*

*“Ele tem que ter duas coisas: versatilidade e conhecimento da causa. Estabelecer redes de contatos é importante, tem que ser versátil, mas também tem que se aprofundar na causa”.* –

Cia. Lábios da Lua

*“Um profissional que tenha sensibilidade para trabalhar com idosos e conheça a causa da organização, quais as dificuldades, e que busque parceiros e patrocinadores para captação de recursos. As subvenções do governo não cobrem todas as despesas, apenas colaboram”.* -

AIC

*“Uma pessoa que sugerisse ou ajudasse em alguma coisa na área de comunicação”.* - MPV

*“Aquele que focasse na visibilidade da organização perante possíveis parceiros, de forma a conseguir recursos”.* - ABRACI

*“Uma pessoa que esteja disposta a doar tempo para a causa e a colocar em prática as estratégias de comunicação propostas por ICO”.* - AVANCE

*“É alguém que entenda as necessidades da comunidade”.* – Tia Angelina

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES

As oito organizações entrevistadas proporcionaram a oportunidade de entender o alcance e o impacto que a comunicação possui quando é colocada em prática de maneira planejada. Algumas dessas entidades não puderam visualizar esse impacto por questões burocráticas e pela falta de recursos humanos, mas, ao menos, tiveram a dimensão do que é possível fazer quando se alinham o conhecimento, a prática e a disposição para mudar. O que para alguns foi apenas uma disciplina, para outros foi o começo de uma grande transformação para a melhor.

O fato de que algumas entidades foram atendidas pela disciplina há algum tempo, como no caso da AMS, que foi há três anos, não implica uma diminuição do impacto do trabalho. Pelo contrário, demonstra a efetividade do projeto, que até hoje é lembrado e parabenizado. Além disso, a variedade de causas atendidas pela matéria acentua a relevância que a sociedade civil organizada possui no debate e na procura de soluções para os diversos problemas sociais que assolam o seu espaço de convivência. Como destaca Kunsch (2007):

A sociedade civil assume hoje papel preponderante nos processos de participação social em defesa da democracia, dos direitos humanos e da cidadania, graças, sobretudo, à atuação dos movimentos sociais organizados, das ONGs e do Terceiro Setor como um todo, que extrapolam a relação de oposição ao Estado para fazer frente também ao mercado (KUNSCH, 2007, p.59).

Portanto, para que a atuação de todos os movimentos sociais organizados se realize concretamente com resultados e soluções para a sociedade, faz-se necessário que haja profissionalização no gerenciamento de suas diversas demandas. Como demonstrado por meio das organizações entrevistadas, a comunicação, por mais que o projeto ICO tenha sido entendido e absorvido pelas entidades, ainda carece de atenção para que possa se desenvolver e desenvolver as organizações plenamente. A reserva de recursos para a área é uma questão importante e urgente, a qual, pela situação financeira instável das entidades do Terceiro Setor, deverá ser buscada por meio de parcerias. A abordagem da busca de parcerias na disciplina seria de grande valia para as organizações atendidas, visto que possibilitaria a continuidade do projeto confeccionado pelos estudantes. Como destacado no referencial teórico, as entidades ficam na dependência de um ou poucos mercados, não buscando se aproximar de outros que estejam ao seu redor ou que sejam viáveis para sua causa. Essa dependência, com o passar do tempo, poderá ser prejudicial à sua sobrevivência (KOTLER, 1998, p. 12).

A partir das considerações e sugestões das entidades entrevistadas, é possível ainda refletir acerca de outras proposições relevantes para a disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional, como uma maior liberdade de tomada de decisões para os

estudantes que dela participam. Se os grupos tivessem liberdade de escolha sobre quais produtos criar ou que ações realizar para a organização atendida, talvez maiores resultados fossem alcançados, pois eles focariam no cerne do problema da entidade percebido por eles. Além disso, essa atitude possibilitaria o surgimento de produtos inovadores ou de formas inovadoras de utilizá-los. Como afirma Henriques (2004):

Não há modelos de intervenção e de ação comunicacional preestabelecidos que sejam aplicáveis para todos os tipos de movimentos sociais. É preciso conhecer profundamente a realidade e detectar as especificidades para poder desenvolver um projeto que respeite os atores coletivos em seus interesses e valores culturais, mas, principalmente, no direito de serem protagonistas principais da ação mobilizadora em prol da ampliação da cidadania (HENRIQUES, 2004, p. 8).

Outra questão importante é uma maior vivência dos grupos nas organizações assistidas, pois ela reflete diretamente nos produtos criados pelos estudantes e somente por meio dela é possível que eles apreendam a causa e que essa reflita em suas atividades. Em muitas situações essa vivência não se limita apenas ao espaço físico da entidade, mas inclui também a participação nos projetos que ela desenvolve.

A integração da disciplina ICO com outras matérias oferecidas pela Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília também seria de grande valia, pois permitiria o acompanhamento da organização assistida por mais tempo e, conseqüentemente, os resultados poderiam ser mais bem mensurados. As disciplinas Pesquisa em Opinião e Mercado e Avaliação em Projetos de Comunicação, por exemplo, oferecem uma base importante para o planejamento, implantação e avaliação dos produtos da matéria Instrumentos da Comunicação Organizacional. Como ressalta Kunsch (2003):

Para desenvolvermos um planejamento de relações públicas para determinada organização, o ponto de partida é conhecer essa organização como um todo (...). Esse conhecimento só é possível mediante pesquisas e auditorias aplicadas ao campo da Comunicação Organizacional e das relações públicas. O mesmo procedimento se aplica nas situações de problema, decisão ou oportunidades (KUNSCH, 2003, p. 327).

A vivência dos estudantes que auxiliam a entidade, como disposto nos resultados, é de grande importância para o entendimento da organização. Algumas delas sentiram falta dessa vivência. E, como afirma Kunsch, é necessário conhecer a organização como um todo. A vivência é condição essencial desse processo.

As identidades visuais propostas pela disciplina às organizações entrevistadas são utilizadas até os dias de hoje, exceto no caso do Movimento Planeta Verde, e configuram-se como um dos produtos que mais contribuíram para a visibilidade das organizações, o que ressalta seu caráter legitimador do relacionamento com os públicos da organização. Outro

produto que contribui grandemente para auxiliar na solução de algumas dificuldades apontadas pelas organizações foi a criação de uma página no *Facebook* ou sua estruturação, no caso daquelas que já possuíam. A presença nessa plataforma auxiliou na visibilidade das entidades e na comunicação delas com seus públicos.

A realização de eventos, por sua vez, proporcionou grande satisfação às entidades que tornaram possível a promoção de algum evento. No caso do Centro Comunitário Tia Angelina, o evento realizado para os funcionários contribuiu para a cultura da organização e para aproximação dos colaboradores, de acordo com o presidente. Como citado anteriormente, os eventos e experiências podem aprofundar o relacionamento da instituição com o público-alvo (SILVA, 2008, p.8).

A área de assessoria de imprensa, de acordo com as entrevistas, é pouco desenvolvida e, muitas vezes, a aparição na mídia não é buscada pelas organizações, como no caso da ABRACI e da AMS, pois acarretaria em superlotação de atendimento. Há problemas acerca do monitoramento da imagem das organizações também, pois ele não é realizado de forma sistemática, na maioria das situações. Acerca da dificuldade em conseguir inserção na mídia, uma grande aliada dos públicos que não possuem grande visibilidade nos dias de hoje é a internet, pois, por meio dela, o desenvolvimento da convergência midiática foi possível, alterando os padrões de produção das notícias. Jenkins (2008) define o fenômeno da convergência midiática:

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando (JENKINS, 2008, p. 27).

A partir da convergência, surge, por exemplo, o jornalismo colaborativo. “O fenômeno parte do princípio de que qualquer cidadão é um jornalista em potencial e pode contribuir para a construção da notícia” (MADUREIRA, 2010, p.14). A interatividade que o jornalismo colaborativo proporciona o interliga com as mídias sociais, nas quais muitas organizações do Terceiro Setor se encontram e podem se tornar visíveis, inclusive pautando a construção de notícias. As organizações assistidas por ICO podem tirar proveito dessa convergência.

Ainda não há uma cultura de avaliar e mensurar os resultados das ações de comunicação nas organizações entrevistadas. Percebe-se que aquelas que avaliam suas ações de comunicação centram-se, basicamente, em métodos quantitativos, que, muitas vezes, não fornecem o real valor da comunicação. Faz-se necessário um método de avaliação que

contemple os instrumentos produzidos em ICO, como forma de melhor analisar o impacto que eles possuem no desenvolvimento da organização. Como afirma Duarte (2008, p.126), “a mensuração revela-se importante, pois, além de aferir o grau de cumprimento das metas planejadas, fornece elementos para *feedback* de todo o processo de comunicação”. Esse método de avaliação poderá ser definido conforme as estratégias definidas em cada projeto da disciplina ICO e necessitará contemplar dados quantitativos e qualitativos, já que a comunicação apresenta complexidades e, muitas vezes, lida com ativos intangíveis e simbólicos. Inclusive, avaliar e mensurar os resultados que a organização vem obtendo, não só na área de comunicação, mas no todo, auxilia no alcance de parcerias, de doações, pois materializa os investimentos que foram realizados e gera credibilidade. Como ressaltado anteriormente com base em Drucker (2006, p. 102), se uma organização desperdiça recursos sem resultados, ela perde seu próprio dinheiro ou, o que é pior, perde o dinheiro alheio.

Acerca do tema voluntariado, percebe-se em algumas organizações, como a AIC e o MPV, que a diretoria das entidades reconhece a necessidade de voluntários, mas, ao mesmo tempo, reconhece também que é preciso que uma pessoa faça a gestão do voluntariado e essa pessoa não existe dentro da organização. Acaba por tornar-se um círculo vicioso, pois as entidades necessitam de voluntários, mas não possuem estrutura para acolhê-los.

É importante a compreensão, por parte dessas organizações, da importância de voluntários bem capacitados, porém, essa noção que elas possuem e a falta de soluções para sua melhora acaba por distanciar a possibilidade de uma equipe de voluntários em seu meio. Como destacado anteriormente no referencial teórico, o voluntariado atual preocupa-se com a mudança social atrelada à cidadania e não somente com práticas assistencialistas. Esse entendimento, no contexto das organizações de ICO, revela a necessidade que elas possuem de voluntários engajados, visto que, muitas de suas dificuldades, perpassam a questão da ausência de recursos humanos. Ortiz (2009) salienta que

Se colaboradores remunerados permanecem vinculados a instituições sociais, mesmo quando encontram uma gestão centralizada, ou uma falta de políticas de recursos humanos, ou ainda quando não possuem identificação com a causa, ou quando o clima entre os colaboradores é ruim, o mesmo não acontece com voluntários. Voluntários vão permanecer nas instituições sociais enquanto se sentirem satisfeitos, ou no mínimo, quando há espaço para reclamarem e sugerirem melhorias. Ou seja, um grande desafio para a gestão de pessoas de uma instituição é conseguir a cooperação de voluntários, e isso só se consegue com envolvimento e investimento (ORTIZ, 2009, p. 2).

Ações voltadas para a prospecção de voluntários se fazem urgentes caso o Terceiro Setor queira continuar se desenvolvendo. O Movimento Planeta Verde, por exemplo, não



possui voluntário algum e, devido a suas atuais condições, paralisou seu trabalho. A disciplina, nesse sentido, pode atuar no planejamento da prospecção de voluntários, se esses se fizerem urgentes para o alcance dos objetivos das organizações assistidas.

Algumas entidades, como a ABRACI e a AVANCE, por exemplo, esperam que um dia as pessoas envolvidas com a causa possam se tornar voluntárias das entidades. A ABRACI ressalta que os pais das crianças com autismo que frequentam a organização ainda estão muito preocupados em querer “curar” o filho. NA AVANCE acontece a mesma coisa em relação ao tratamento de queimaduras. Inclusive, há duas mães de pacientes vítimas de queimadura que são formadas em comunicação, porém ainda estão muito centradas no tratamento dos filhos. A prospecção de voluntários internamente, como no caso dessas duas entidades, torna-se viável por meio de um trabalho planejado e que considere as limitações pelas quais as pessoas envolvidas na causa passam.

Outro fator importante para o desenvolvimento das organizações assistidas pelo projeto ICO é o entendimento, por parte delas, acerca das várias possibilidades de alcance da comunicação. Como citado anteriormente, um dos vice-presidentes das entidades entrevistadas entende a comunicação como veículo de divulgação, levando em consideração apenas sua dimensão instrumental. Ou seja, a dimensão estratégica e a dimensão humana da comunicação, referenciadas anteriormente, são deixadas em segundo plano. Para que a comunicação no Terceiro Setor represente transformação e progresso é necessário que o sentido de mudança e de relevância da comunicação esteja primeiramente enraizado na mente dos indivíduos que compõem a diretoria das organizações que fazem parte do setor. Somente a partir do momento em que eles enxergarem o potencial que a comunicação possui para o desenvolvimento da causa é que ela começará a ser tratada com maiores cuidados e, conseqüentemente, poderá gerar resultados melhores e maiores. Peruzzo (2007, p. 8) descreve alguns objetivos dos processos comunicativos, como arrecadar recursos financeiros, motivar e engajar voluntários, trazer visibilidade para as organizações, entre outras finalidades. Esses tópicos são contemplados nos objetivos que cada organização estudada pretende alcançar com a comunicação, como visto nos resultados, mas o comprometimento com esses objetivos por meio de esforços de desenvolvimento da área de comunicação ainda deixa a desejar.

O projeto ICO representa o início do processo de estruturação da comunicação nessas diversas entidades e, por ser essa representação, já gera impacto em suas atividades. A sua continuidade, entretanto, é que poderá definir decisivamente a influência que ele possui na defesa de cada causa. Inclusive, a escolha antecipada do indivíduo ou da equipe que ficará responsável pela comunicação da organização sem fins lucrativos e o seu respectivo

treinamento são essenciais para a continuidade do projeto e devem ser buscados por meio da disciplina, já que na totalidade dos casos estudados não há um profissional de comunicação que possa direcionar as ações de cada organização. O treinamento, se bem estruturado e realizado continuamente por certo período, poderá sanar algumas dificuldades que as entidades encontram a respeito das capacidades técnicas necessárias para dar continuidade ao projeto iniciado na disciplina ICO e poderá aparelhá-las para o recebimento de voluntários que queiram atuar na área de comunicação. Além disso, como disposto no referencial teórico, a comunicação deve ser tratada coletivamente. Por mais que uma determinada pessoa possua as capacidades necessárias para sua efetivação, o processo de construção dessa comunicação é realizado por meio de todos que compõem a entidade, pois da discussão coletiva, do debate e da junção de ideias, surgirão ações comunicativas mais ricas e mais alinhadas com a causa defendida.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação conquistou ao longo dos anos, e com o devido merecimento, grande relevância nas organizações e opera, no Terceiro Setor, muito mais que resultados, e sim verdadeiras vitórias, especialmente em ONGs que possuem grandes dificuldades. Considerando-se as condições adversas que muitas delas possuem, um projeto semelhante ao desenvolvido na disciplina ICO não só modifica a realidade de determinada entidade, como modifica os indivíduos que trabalham naquela realidade. Pessoas transformam sua maneira de pensar, sua visão sobre o próprio setor e, muitas vezes, seu comportamento perante algumas situações. Levando-se em consideração as entrevistas realizadas, os contatos com diversas causas e realidades e também a experiência de ter participado da disciplina, incluindo nessa participação as dificuldades encaradas, constata-se que ICO possui grande impacto nas entidades atendidas por ela, entretanto, esse impacto se dá em diferentes níveis e de acordo com as condições de cada organização.

Algumas entidades tiraram bom proveito do projeto, apesar das dificuldades como, por exemplo, Associação das Mulheres de Sobradinho II, Amigos das Histórias e Centro Comunitário Tia Angelina. Outras, no entanto, já não conseguiram estabelecer uma identificação com o trabalho, como no caso do Movimento Planeta Verde. É difícil estabelecer um parâmetro de influência dos projetos nas organizações entrevistadas, pois cada uma delas está inserida em um contexto diferente e apresenta suas especificidades. Entretanto, é relevante ressaltar, que, como constatado nas hipóteses, os projetos não puderam ser avaliados e mensurados a longo prazo por dificuldades relacionadas a recursos humanos, especialmente ausência de profissionais especializados na área de comunicação. Essa carência, infelizmente, não é uma questão facilmente solucionada, porém, o treinamento de membros já inseridos no contexto da entidade ameniza alguns problemas relacionados à estruturação da área de comunicação, como sugerido anteriormente.

Com relação aos produtos que mais contribuíram para a disciplina, a identidade visual e sua estruturação, por meio do manual de identidade visual, e a criação de uma página na plataforma *Facebook* configuram-se como os principais produtos para as entidades. O *blog* também foi citado por duas delas. Como destacado anteriormente, esses produtos melhor auxiliaram na solução de algumas dificuldades das entidades, como a ausência de visibilidade e a falha de comunicação com seus públicos.

A disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional, com seus erros e acertos, constitui-se como uma das principais experiências que os estudantes do curso de

Comunicação Organizacional têm acesso durante a graduação. Ajustes devem ser feitos, tanto por parte da disciplina, como por parte das organizações atendidas, e isso será possível de ser realizado conforme os caminhos que a matéria seguir e com as devidas adaptações aos tipos de projetos e organizações com os quais ela irá trabalhar. Algumas sugestões foram feitas ao longo deste trabalho e espera-se que elas sejam úteis na medida em que atenderem aos propósitos atuais da disciplina.

## 7. REFERÊNCIAS

BONA, Nívea C. A comunicação e o papel do comunicador nas ONGs sociais. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), UESP, São Bernardo do Campo, 2008.

BORDENAVE, Juan E. Diaz. **O que é participação**. São Paulo: brasiliense, 1983.

BUENO, Wilson da Costa. A auditoria de Imagem na Mídia como estratégia de inteligência empresarial. **Comunicação e sociedade**. São Bernardo do Campo: UESP, n. 32, 1999, p. 11-28.

CARRION, Rosinha Machado. Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no Terceiro Setor. **Tempo Social**, São Paulo, v. 12, n. 2, p.237-255, 2000.

COSTA, Eduardo Homem. A importância da Comunicação no Terceiro Setor. Site Eduardo Homem. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <[www.eduardohomem.com/interno/download/28.pdf](http://www.eduardohomem.com/interno/download/28.pdf)> Acesso em 15 de maio de 2014.

COUTINHO, C. N. Notas sobre cidadania e modernidade. **Revista Praia Vermelha**, Rio de Janeiro, n. 1, p. 145-166, 1997.

DRUCKER, Peter. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 62-83.

FERNANDES, Rubem César. **Privado porém público: o Terceiro Setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FILHO, Edgard Patrício de Almeida; AZEVEDO, Lívio Severiano. A ONG e a criação de identidades visuais: Um estudo sobre a produção e aplicação de marcas em projetos através da ONG Catavento Comunicação e Educação. Disponível em <[http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/artigos/artigo\\_edgard-livio.pdf](http://www.comunicacaoempresarial.com.br/revista/05/artigos/artigo_edgard-livio.pdf)> Acesso em 07 de junho de 2014.

FISCHER, Rosa Maria. **O desafio de colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2002.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em Comunicação Organizacional. **Revista Organicom**. São Paulo, vol. 2, n. 2, 2005, p. 149-165.

GERALDES, Elen; SOUSA, Janara. A redenção da prática: relato de uma experiência de instrumentos da Comunicação Organizacional. In: GUAZINA, Liziane (Org.). **Muito além dos meios: Comunicação Organizacional, desafios e interfaces**. Brasília: Editora UnB, 2014, p. 31-40.

HENRIQUES, Márcio S. et al. O Planejamento da Comunicação para a Mobilização Social: em busca da corresponsabilidade. In: HENRIQUES, Márcio S. (Org.). **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). As fundações privadas e associações sem fins lucrativos no Brasil. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.secretariageral.gov.br/mrosc/estudos-e-pesquisas/2012-ibge>> Acesso em 13 de maio de 2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2008.

JUNIOR, Orlando Vian. Conceito de gênero e análise de textos de vídeos institucionais. Disponível em <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/LinguaPortuguesa/teses/TeseOrlando.PDF](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/LinguaPortuguesa/teses/TeseOrlando.PDF)> Acesso em 07 de junho de 2014.

KOTLER, Philip. **Marketing para instituições que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: SUMMUS, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling; KUNSCH, Valdemar Luiz. **Relações Públicas Comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora**. São Paulo: SUMMUS, 2007.

LANDIM, Leilah (org). **Ações em sociedade: militância, caridade, assistência etc**. Rio de Janeiro: NAU, 1998.

LIMA, Manuella Dantas Corrêa; ABBUD, Maria Emilia de Oliveira Pereira. As dimensões da Comunicação Organizacional: um olhar sobre o Terceiro Setor. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, XXIII., 2014. Pará. Anais... Pará, 2014.

MADUREIRA, Francisco. Cidadão-fonte ou cidadão-repórter? O engajamento do público no jornalismo colaborativo dos grandes portais brasileiros. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-08112010-115607/pt-br.php>> Acesso em 08 de outubro de 2014.

MARIN, Sérgio Sanches; GALINDO, Daniel. Instituições sem fins lucrativos. 2003. Disponível em <<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/4cc6d37765c539f766464936c7154f83.PDF>>. Acesso em 23 de maio de 2014.

MARTÍN- BARBERO, Jesús. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis. (org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003, p. 57-86.

MEREU, Cristina Soares. O jornal mural como ferramenta na comunicação interna. Disponível em <<http://www.convergencia.jor.br/bancomonos/2006/cristinamereu.pdf>> Acesso em 07 de junho de 2014.

ORTIZ, Lise Mari Nitsche. Gestão de voluntários no Terceiro Setor. Disponível em: <<http://cvlondrina.files.wordpress.com/2009/06/artigogestaodevoluntariosnoterceirosetor1.pdf>> Acesso em 15 de maio de 2014.

PAIVA, Raquel. Os media alternativos como parte dos novos processos de mobilização popular no Brasil, in: REBELO, José (Org). **Novas formas de mobilização popular**. Porto: Campo das Letras, 2003.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Comunicação comunitária e educação para a cidadania. **Revista PCLA - Pensamento Comunicacional latino Americano**. São Bernardo do Campo, vol. 4, n. 1, 2002, p. 1-9.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Fundamentos e Tendências da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Terceiro Setor. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, III., 2009. São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Participação nas rádios comunitárias no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXI., 1998. Recife. Anais... Recife, 1998.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Relações Públicas no Terceiro Setor: tipologia da comunicação e conceitos de público. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXX., 2007. Santos. Anais... Santos, 2007.

POZOBON, Rejane de Oliveira. Comunicação, política e democracia: novas configurações em um espaço público midiaticizado. In: **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Paulo: Difusão Editora, 2011.

RIBAS, Jr. Fábio. O conceito de Terceiro Setor. PRATEIN Consultoria, 2004. Disponível em <<http://migre.me/iZiNa>> Acesso em 29 de abril de 2014.

ROSA, Ana Paula de. et al. ONGs vistas pelo lado de dentro: muito além da disciplina de Terceiro Setor. **Dito Efeito**, Curitiba, v. 5, n. 4, p.1-11, 2013.

ROSSY, Elizena de J. B. Contra Agendamento: o Terceiro Setor pautando a mídia. Universidade de Brasília. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt\\_jmp-elizena.pdf](http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2011/01/gt_jmp-elizena.pdf). Acesso em 19 de maio de 2014.

SARTI, Daniel Ferreira; MULLER, Karla Maria. Vídeo Institucional: Cinco anos do PROCAC - Canoas. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, IX., 2008. São Paulo. Anais... São Paulo, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, 2006.

SILVA, Maiara Sobral; SANTOS, Adriana Cristina Omena. Comunicação Organizacional e Terceiro Setor: um olhar sobre a comunicação externa do Centro de Convivência dos Idosos do Tocantins. 2012. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/silva-santos-comunicacao-organizacional-e-terceiro-sector.pdf> > Acesso em 22 de maio de 2014.

SILVA, Milena Celere de Sousa. Marketing em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, XV., 2008. São Paulo. Anais... São Paulo: CRUESP, 2008.



STUMPF, Ida Regina. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 51-61.

UTSUNOMIYA, Fred Izumi. Desenvolvimento de kit básico de comunicação impressa para ONGs: uma experiência prática de inserção discente no universo do Terceiro Setor. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, XIII., 2008. São Paulo. Anais... São Paulo, 2008.

VOLTOLINI, Ricardo. **Guia de gestão de entidades sociais**. São Paulo: Fundação Abrinq/Senac São Paulo, 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. **Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

## 8. APÊNDICES

### APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

Nome do entrevistado:

Cargo na entidade:

Tempo que está na entidade:

Ocupação:

1. Qual é a causa da organização?
2. Você considera a comunicação no Terceiro Setor importante? Por quê?
3. Na organização são destinados recursos para a área de comunicação?
4. Quais objetivos se pretendem alcançar com a comunicação da organização?
5. A organização trabalha com voluntários? Quantos? Eles são maioria? Quantos profissionais remunerados existem nela?
6. Já houve desistência de voluntários? Por que motivos? De que forma a organização se preocupa com a motivação e engajamento dos voluntários?
7. Quem, dentro da organização, é responsável pela comunicação? Essa equipe (ou pessoa) é remunerada ou voluntária? Com que frequência ela trabalha na organização? Quais são as atividades que ela desempenha? A equipe tem formação em comunicação?
8. O trabalho desenvolvido em ICO contribui para a organização nos dias de hoje? Como?
9. O que mais você sentiu falta no trabalho desenvolvido pela disciplina?
10. Qual produto desenvolvido em ICO mais contribui para a organização atualmente? Por quê?
11. Teve algum produto específico que foi impossível implementar na organização?
12. As mídias sociais da organização estão atualizadas? Caso a resposta seja negativa, por que elas estão desatualizadas?
13. Quais são os principais instrumentos de comunicação com os públicos da organização? Eles são efetivos, em sua opinião?
14. A organização avalia ou mensura os resultados alcançados na área de comunicação?
15. A organização tem consciência de sua participação na mídia? Se sim, como é a cobertura da imprensa em relação a ela?
16. Quais são as principais dificuldades que a organização enfrenta atualmente?

17. A organização possui alguma relação com igrejas, partidos, sindicatos, órgãos governamentais, agências internacionais, etc.? Como é essa relação? Ela possui parcerias?
18. De quem depende a sustentabilidade da organização?
19. Qual é o perfil ideal, em sua opinião, do profissional de comunicação da organização em questão?
20. Você tem alguma sugestão para a disciplina Instrumentos da Comunicação Organizacional?